

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelský plán pro založení restaurace

Business Plan for the Establishment of the Restaurant

Student: Tereza Ryglová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Tereza Ryglová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: Podnikatelský plán pro založení restaurace
Business Plan for the Establishment of the Restaurant

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Význam a struktura podnikatelského plánu
 3. Presentace firmy
 4. Podnikatelský plán v podmínkách konkrétní firmy
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FORT, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.
SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucja Matusiková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 14. července 2014


Tereza Ryglová

Chtěla bych na tomto místě velmi poděkovat vedoucí mé bakalářské práce, vážené paní Ing. Lucji Matusikové, Ph.D., nejen za věnovaný čas a cenné rady, které mi vždy poskytla, ale především za nesmírnou ochotu, obětavost a vstřícnost.

Obsah

1 ÚVOD.....	3
2 VÝZNAM A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU	5
2. 1 Zahájení podnikání.....	5
2. 1. 1 Motivace a důvody podnikání.....	5
2. 1. 2 Charakteristika podnikatele	7
2. 1. 3 Podnikatelský nápad a zvolení oblasti podnikání.....	9
2. 1. 4 Příprava rozpočtu.....	13
2. 1. 5 Volba právní formy podnikání.....	15
2. 2 Podnikatelský plán	17
2. 2. 1 Význam podnikatelského plánu	18
2. 2. 2 Příprava podnikatelského plánu.....	18
2. 2. 3 Struktura podnikatelského plánu	19
3.2. Marketing malých firem	26
3. 2. 1 Organizační začlenění marketingu v malé firmě.....	28
3. 2. 3 Marketingový plán v malé firmě.....	28
3.2.4 Marketingové strategie.....	29
2.3.4 Přímý marketing.....	30
3 PREZENTACE FIRMY	32
4 PODNIKATELSKÝ PLÁN V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ FIRMY	34
4. 1 Titulní strana.....	35
4. 2 Obsah podnikatelského plánu	36
4. 2. 1 Úvod a shrnutí podnikatelského záměru	36
4. 2. 2 Informace o firmě	41
4. 2. 4 Marketingový plán.....	50
4. 2. 5 Finanční plán	51
4. 2. 6 Analýza rizika	55
4. 2. 7 Časový plán	58
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	59
6 ZÁVĚR.....	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM PŘÍLOH	67

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHY

1 ÚVOD

Cílem předkládané bakalářské práce je vypracování podnikatelského plánu pro založení restaurace. Téma nebylo zvoleno náhodně. Podnikatelský plán by měl posloužit k záměru realizace otevření vlastní restaurace, rodinného podniku U DVOU KOČEK.

Zahájení podnikatelské činnosti je zásadním životním krokem. Menší restaurace jsou zpravidla zřizovány jako živnosti ve formě malých rodinných podniků. Je nepochybné, že tato činnost je pro provozovatele časově velmi náročná a často ji musí věnovat prakticky všechny svůj volný čas.

V odvětví pohostinství a stravování panuje velká konkurence. V dostupných zdrojích nebyly uvedeny aktuálnější informace než k datu 31. 12. 2010 a to podnikalo v tomto odvětví v České republice 115 860 podnikatelů (Asociace hotelů a restaurací, 2010, online).

Aby začínající podnikatel s novou restaurací uspěl, musí zpravidla přijít s něčím novým, originálním. K tomu je nutné mít určitou vizi a představu. Důležitá je ochota a předsevzetí provozovat restauraci na určité úrovni, nabízet kvalitní stravu a nápoje. Ovšem pouhé předsevzetí, dobrá vůle a sebelepší záměr k úspěchu nestačí. Bez rozvahy a provedení nejrůznějších analýz, tedy bez kvalitního vypracování podnikatelského plánu hrozí riziko neúspěchu spojené s citelnou finanční ztrátou. Některé úkony spojené se začátkem podnikatelské činnosti a vytvoření vlastního podnikatelského plánu jsou tématy této práce.

První část práce se zabývá obecnými podmínkami pro zahájení podnikání, tedy motivací a důvody k zahájení podnikatelské činnosti, cíli podnikání, osobnostními a obecnými předpoklady, které mohou přispět ke zdárnému rozjezdu firmy. Dále je zde představen význam, příprava a struktura podnikatelského plánu s uvedením některých podnikatelských rizik, která by začínající podnikatel neměl podceňovat. V závěru této kapitoly se budeme věnovat marketingu malých firem, který je z hlediska dostání se do podvědomí zákazníků, pro začínající firmu velmi důležitý.

V následující části se zaměříme na prezentaci konkrétní budoucí firmy, tedy rodinného podniku U dvou Koček.

Další část obsahově naváže na druhou kapitolu a bude zde představen vytvořený podnikatelský plán, který by měl posloužit jako podkladový materiál k realizaci otevření

restaurace. Součástí plánu je analýza okolního tržního prostředí a konkurence, dodavatelů, potenciálních zákazníků a marketingový a finanční plán.

V předposlední kapitole se budeme zabývat návrhy a doporučeními, které vyplývají z podnikání v odvětví pohostinství a stravování, zejména tedy z provozování hostinské činnosti a založení restaurace. Tyto informace budou zaměřeny nejen na restauraci U dvou koček, ale také budou jakýmsi vodítkem při rozhodování pro potenciálního budoucího podnikatele, který se uvažuje, zda začít či nezačít v tomto oboru podnikat.

V závěru shrneme výsledky vytvořeného podnikatelského plánu, které zjistíme aplikací na konkrétní firmu, tedy na fiktivní restauraci U dvou koček.

2 VÝZNAM A STRUKTURA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU

Každý podnikatelský záměr by měl stát na určitých základech, předpokladech a analýzách. V této kapitole nejprve uvedeme obecné záležitosti spojené s počátkem podnikání, o kterých by budoucí podnikatel nebo podnikatelka měl či měla přemýšlet ještě předtím, než se pustí do sestavování samotného podnikatelského plánu. V další části popíšeme význam podnikatelského plánu, konkrétní požadavky na jeho přípravu a strukturu.

2. 1 Zahájení podnikání

Každoročně vzniká velké množství firem s nejrůznějším zaměřením. Současně však i nemalé množství podnikatelských subjektů zaniká. Aby k zániku firmy a brzkému ukončení podnikání nedošlo, navrhuje Veber a kolektiv (2012) provedení šesti kroků viz.

Obr. 1

Obr. 1 Předpoklady úspěchu začínajícího podnikatele



Zdroj: Zpracováno dle Veber et al., 2012, s.59

2. 1. 1 Motivace a důvody podnikání

Navzdory velkým rizikům začíná s podnikáním každý rok velké množství lidí. Podle Korába a Mihaliska (2005) představuje proces zahájení podnikatelské činnosti přesun od stávajícího životního stylu k jinému, který je zpravidla zejména u drobných podnikatelů

v mnoha věcech do velké míry ovlivněn podnikatelskou činností. Podnikatel má na první pohled více osobní svobody. Tato výhoda je však vyvážena vysokou rizikovostí neúspěchu a absencí některých výhod, které požívají zaměstnanci, jako příklad se dá uvést placená dovolená. Kiyosaki a Lechter (2006) uvádějí několik předpokladů nutných k tomu, aby se člověk, který dal výpověď v zaměstnání, stal úspěšným podnikatelem.

Jsou to například tyto:

- schopnost existovat bez jistoty,
- schopnost zaměřit se spíše na příležitosti než na zdroje,
- schopnost se dále vzdělávat,
- schopnost řídit lidi a finanční zdroje,
- schopnost měnit styl vedení různých lidí
- schopnost přijmout odpovědnost za své podnikání.

Důvody k zahájení podnikatelské činnosti mohou být různorodé, vždy se však dá předpokládat, že primárním důvodem bude prospěch. Sekundárních důvodů je mnohem více. Jsou lidé, kteří již v průběhu přípravy na povolání nabudou přesvědčení o poslání „zhmotnit“ a zrealizovat vlastní představy a ideály ve své vlastní firmě. Jiní mají důvod zcela prozaický. Václavíková (2012) popisuje ve své knize příběh fiktivní Marušky, ženy, která dlouho nemohla po ztrátě zaměstnání nalézt nové pracovní uplatnění. Když po opakované neúspěšné návštěvě Úřadu práce procházela kolem výloh různých obchodů, pevně se rozhodla, že se pokusí postavit na vlastní nohy a otevře si malý obchod. Tedy i nepříznivá životní situace se může stát podnětem a stimulem k podnikání. Dalším důvodem může být pozitivní příklad zdařilého podnikatelského projektu nebo přečtení autobiografie úspěšných podnikatelů, jakožto vhodné inspirace k záměru začít podnikat.

Veber a kolektiv (2012) uvádí několik důvodů zahájení podnikání, například:

- Sebezáchovný - obava ze ztráty zaměstnání,
- Romantický - nadšený přístup bez důkladné analýzy,
- Podnikatel rozsévač - hýří nápady, ale podceňuje kalkulace, rozpočet a další faktory,
- Podnikání zkusmo - souběžné podnikání s pracovním poměrem typu pojišťovacího agenta,
- Rentiérské podnikání – podnikání vlastníků realit nebo

- Podnikání jako poslání.

Ať už jsou důvody pro podnikání jakékoliv, nejdůležitějším předpokladem pro rozvoj začínající firmy je co nejsilnější motivace budoucího podnikatele založená na osobních plánech, záměrech, a jejich konkrétní podoba ve formě osobních a podnikatelských cílů. Jak správně podotýká Srpová a Řehoř (2010), velice důležitým předpokladem úspěchu je také smysluplnost a reálnost stanovených cílů. Člověk, prodávající produkt, kterému sám nevěří, ale současně si myslí, že do roka a do dne z něho bude milionář, zpravidla tato očekávání nenaplní.

2. 1. 2 Charakteristika podnikatele

Podle Korába a Mihaliska (2005) existují tři základní stavební kameny úspěšného podnikání. Prvním z nich je technická zručnost, která zahrnuje nejen znalost trhu a odvětví, ve kterém hodlá podnikatel působit, ale také výrobků nebo služeb, které budou poskytovány. Druhým stavebním kamenem jsou manažerské schopnosti, které by měly obsahovat znalosti marketingu, financí a personalistiky. Posledním z nich jsou osobní vlastnosti, jako jsou inovativnost, rozhodnost, schopnost týmové spolupráce a zaměření na vnější dění.

Srpová a Řehoř (2010) označují jako rozhodující subjektivní faktor vedoucí k úspěchu podnikavost. Podle autorů se jedná o vlastnost, která vyjadřuje předpoklady člověka k podnikání. O člověku, který má vyvinutou tuto vlastnost, se říká, že je podnikavý. Podnikavost je většinou člověku dána, lze si ji však i osvojit.

Hingston ve své publikaci uvádí dotazník, který může lidem uvažujícím o podnikání pomoci určit, zda zahájení vlastního podnikání je pro ně vhodnou volbou. Níže jsou uvedeny některé z otázek uvedených v dotazníku.

- „Chtěli jste vždy mít vlastní podnik?
 - Přejete si pracovat sám?
 - Přejete si stát se šéfem?
 - Domníváte se, že vedení vlastní firmy zlepší kvalitu Vašeho života?
 - Očekáváte vysoké výdělky?
 - Máte nějaký specifický podnikatelský nápad, který byste chtěli podnikáním realizovat?“
- (Hingston 2002, s. 11).

Pokud je většina odpovědí kladných, značí to dobrý indikátor toho, že začít s podnikáním může být pro daného jedince vhodnou příležitostí.

K úspěšnému rozjezdu podnikání jsou nutné nejen výše uvedené osobní předpoklady, ale také podnikatelské znalosti a dovednosti. V první řadě schopnost plánování a vytvoření podnikatelské rozvahy viz. Obr. 11 Podle Hingstona (2002) jsou v menším podnikání spíše než technické dovednosti důležitější všeobecné znalosti a schopnosti podnikat. Přestože kvalifikace má na úspěch podnikání zásadní vliv, existuje podle autora velké množství oblastí, které jsou přímo spjaté s procesem podnikání. Jako příklad uvádí schopnost uplatnit svůj podnikatelský záměr, pochopení funkce marketingu nebo schopnost spolupráce s příslušnými úřady.

V případě restauračního zařízení, které je v nájmu, je důležitým předpokladem způsobilost dobré komunikace s majitelem objektu. Velmi důležitá je také schopnost umět vyjednávat s dodavateli. Obchodně zdatný jedinec si může například sjednat při kontaktu s pivovarem dodávku sklenic, velkých slunečníků či pivních tácků za výhodnou cenu nebo zcela zdarma.

Velmi podstatným faktorem úspěchu jsou znalosti personální práce, to je nejen schopnost vybrat si dobré zaměstnance, ale také dovednost jejich práci objektivně hodnotit a motivovat je k podávání požadovaného pracovního výkonu, což je nelehký úkol. Hodnocení je dle Křížka a Neufuse (2011) dlouhodobý a komplexní proces, který vyžaduje ze strany nadřízených každodenní cílenou činnost. Podnikatel by měl mimo jiné být pro své zaměstnance určitým vzorem a příkladem. V pedagogice se metoda výchovy založená na osobním vzoru a příkladu označuje jako exemplifikace.

Dytrt a Stříteská (2009) uvádějí, že dobrý manažer by měl prosazovat morální chování, nesnažit se využívat funkce nadřízeného ve svůj prospěch, jednat se svými podřízenými čestně a spravedlivě a vážit si názoru podřízených pracovníků.

Jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků je bezesporu odměňování. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce (Srpová a Řehoř, 2010). Začínající podnikatel by se měl zamyslet nad tím, zda bude skutečně schopen své podřízené řídit, být jim příkladem, objektivně je kontrolovat a také, zda bude ochoten je k dobrým výkonům adekvátně motivovat.

2. 1. 3 Podnikatelský nápad a zvolení oblasti podnikání

Na začátku každého podnikání by měl být určitý nápad a zvolení oboru nebo oblasti podnikání. Předpokladem podnikatelského úspěchu je reálná životaschopnost podnikatelského nápadu ve zvoleném oboru. Začínající podnikatel, jehož cílem je zahájení provozu restaurace by si měl zodpovědět následující otázky:

- „V čem mohu nabídnout lepší služby než ostatní restaurace v okolí?,
- Kdo budou potenciální zákazníci?,
- Mám představu o vizuální podobě restaurace?,
- V čem se bude lišit od ostatních?,
- Jsou v okolí, kde chci začít podnikat, potenciální zákazníci, kteří dosud restaurace nenavštěvují, neboť jim ty konkurenční nemají co nabídnout?,
- Jak velká co do kvantity a silná co do kvality je konkurence?,
- Zaujme moje představa zákazníky, kteří jsou zvyklí chodit do okolních restaurací?“. (Veber et al., 2012, s. 60).

Neboť cílem této práce je vytvoření podnikatelského plánu v oboru pohostinství a gastronomických služeb, nastíníme některé základní charakteristiky podnikání v tomto odvětví.

Pohostinství, které zahrnuje i stravovací služby, se dotýká lidské výživy, tudíž jde o činnost velmi zodpovědnou a potenciálně rizikovou. Práce v pohostinství kromě obecné schopnosti kvalitní obsluhy vyžaduje také odborné znalosti především z oblasti hygieny a zpracování potravin (Ryglová, Burian a Vajčnerová, 2011).

Restaurační stravování je nejrozšířenější formou společenského stravování a je úzce spojeno s rozvojem cestovního ruchu. Velmi často bývá stravovací funkce spojena s funkcí ubytovací a společensko-zábavní. (Smetana a Krátká, 2009).

Hostinská činnost je podle živnostenského zákona č. 445/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů živností ohlašovací, řemeslnou. Pro provozování tohoto typu živnosti je nutné splnit jak všeobecné požadavky stanovené živnostenským zákonem, tak vykázt určitou odbornou způsobilost, například řádným ukončením středního vzdělávání s výučním listem v oboru. Obsahová náplň živnosti je stanovena nařízením vlády č. 278/2008 Sb. Vlastním předmětem hostinské činnosti je příprava pokrmů včetně nápojů, na něž navazuje jejich prodej, respektive podávání, a to k bezprostřední spotřebě v provozovně, v níž jsou nabízeny. Hostinská

provozovna je pak definována v § 17 živnostenského zákona jako prostor, v němž je živnost provozována. Provozovna, v našem případě restaurace, musí být podle § 31 živnostenského zákona řádně označena trvale a viditelně obchodním jménem, IČ a jménem a příjmením osoby zodpovědné za provoz (Hospodářská komora ČR, 2011, online).

Hostinská zařízení se podle převažujícího charakteru své činnosti a ve shodě s doporučením a statistickou metodikou Evropské unie dělí na dvě základní kategorie:

- Restaurace, kam se zařazují restaurace, jídelny a rychlé občerstvení,
- Bary, kam patří bary, noční kluby, pivnice, vinárny a kavárny.

(Orieška, 1999).

Dřívější známé dělení do tzv. cenových skupin již není s ohledem na volnou tvorbu cen uváděno. Restaurace jsou pak definovány jako hostinské zařízení zajišťující obslužným způsobem stravovací služby se širokým sortimentem pokrmů základního stravování (Smetana a Krátká, 2009). Pohostinství, reprezentované převážně tzv. vesnickými hospodami, je modifikovaný typ restaurace zabezpečující základní i doplňkové stravování (Orieška, 1999). Pivnice je „obslužné hostinské zařízení specializované převážně na podávání piva a jídel vhodně doplňujících jeho konzumaci“ (Smetana a Krátká, 2009, s. 19).

Již v úvodu jsme uvedli, že odvětví stravování a pohostinství je charakterizováno vysoce konkurenčním prostředím a že v dostupných zdrojích nenalezneme aktualizovanější údaje o počtu osob podnikajících v tomto odvětví než k roku 2010, které zveřejnila Asociace hotelů a restaurací a lze z nich vyvodit, že v odvětví Stravování v restauracích podnikalo 114 775 podnikatelských subjektů viz Tab. 1. (Asociace hotelů a restaurací v ČR, 2010, online).

Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby začínající podnikatel zkoumal nejen tržní okolí z hlediska počtu konkurenčních restauračních zařízení, ale také z hlediska možnosti získání kvalitních zaměstnanců. I v případě malé rodinné restaurace je většinou nutné zaměstnat alespoň jednoho člověka, číšníka nebo kuchaře.

Získat kvalitní zaměstnance do restauračního zařízení není vůbec jednoduché. Pro začínajícího podnikatele, který nemá prozatím v tomto odvětví vybudovány žádné kontakty, to může být dokonce svízelné. V cestovním ruchu a obecně i v pohostinských službách platí některá specifika, jako jsou:

- vysoký podíl žen na zaměstnanosti,
- vysoký podíl mladých lidí,
- vysoká fluktuace a nižší mzdy ve srovnání s jinými odvětvími,
- často nízký strop v dalším možném kariérním postupu,
- kumulace a nárazovost práce během týdne. (Palatková et al., 2013).

Ryglová, Burian a Vajčnerová (2011) uvádí, že obory kuchař/číšník jsou mezi mladými lidmi považovány spíše za podřadné a věnují se jim často jen z nouze. Školy pak pracují s málo motivovanými studenty bez vztahu k danému oboru. Jejich profesní úroveň pak není uspokojivá, což se projevuje i v průběhu jejich praxe.

Tab. 1 Počty podnikatelských subjektů ve stravování a pohostinství v ČR k 31. 10. 2010

Počty podnikatelských subjektů v odvětví stravování a pohostinství						
	z toho		z právnických osob			
<i>sekce, oddíl skupina</i>	fyzické osoby	právnické osoby	Obchodní společnosti	Akciové společnosti	Družstva	CELKEM
Stravování a pohostinství	104 853	11 007	9 423	156	18	15 860
1. Stravování v restauracích	104 263	10 512	9 119	143	16	114 775
2. Poskytování ostatních služeb (catering apod.)	135	325	142	9	2	461
3. Pohostinství	455	169	116	4	0	624

Zdroj: Zpracováno na základě dat z ČSÚ prezentovaných Asociací hotelů a restaurací ve zprávě Analýza hotelů a restaurací za rok 2010, s. 7

Přitom ve školních vzdělávacích programech učebního oboru číšník/servírka je kladen důraz na odborné kompetence rozvíjené v rámci odborného výcviku, jež jsou důležité pro praktickou činnost. Například ve školních vzdělávacích programech Střední školy a VOŠ cestovního ruchu České Budějovice nebo Hotelové školy Mariánské Lázně se může budoucí

podnikatel hledající kvalifikovanou pracovní sílu dočíst, že žák oboru číšník/servírka je veden k tomu, aby:

- se choval společensky a vystupoval profesionálně,
- uměl jednat s lidmi a pracovat v týmu,
- uvažoval a jednal v souladu s ekonomickými principy,
- ovládal různé techniky obsluhy
- dovedl připravit slavnostní tabule,
- dodržoval stanovené technologické postupy přípravy jídel,
- byl schopen poskytovat informace o podávaných jídlech a nápojích
- uměl komunikovat s hosty i v cizím jazyce,
- ovládal techniky přijímání, evidování a vyřizování objednávek jídel a nápojů,
- orientoval se v současných trendech v gastronomii (Hotelová škola Mariánské lázně, 2010, online; Střední škola a VOŠ Cestovního ruchu, 2009, online).

Realita je však samozřejmě jiná, při výběru pracovníků záleží, jaký typ restaurace, respektive jakou klientelu bude zamýšlený zaměstnanec obsluhovat, nebo pro jaké strávníky bude vařit. Budoucí podnikatel by měl v průběhu vytváření podnikatelského plánu sondovat, zda se v okolní nevyskytuje kvalitní kuchař nebo číšník/servírka, kteří disponují alespoň základními požadavky, které jsou na práci obsluhy v restauracích kladeny. Jsou to požadavky na fyzickou a psychickou zdatnost, vysokou míru sebeovládání, dobrou paměť a dobré charakterové vlastnosti typu sebedůvěra, jistota, trpělivost, ochota a zdvořilost. (Salač, 1996). Jamborová (1999) uvádí, že číšník může vyvolat v hostech dojmy:

- Pozitivní - vlídný pozdrav, bezodkladné řešení hostova problému, zdvořilé chování, úsměv, diskrétnost, oděv odpovídající své funkci včetně jmenovek,
- Negativní – neupravený a odlišný vzhled pracovního oděvu, řešení sporů zaměstnanců v přítomnosti hosta, neustále vyzvánění telefonu, postávání nebo chození s rukama v kapsách, pomlouvání hostů nebo zaměstnanců a další.

Personální zabezpečení tak může hrát v případném úspěchu či selhání podnikatelského plánu na provozování restaurace v praxi jednu z klíčových rolí.

2. 1. 4 Příprava rozpočtu

V neposlední řadě je podle Srpové a Řehoře (2010) v přípravě na podnikání nutno přemýšlet nad financováním podnikatelského záměru, zdrojích financování a riziku spojeným s dlouhodobým zadlužením. Je třeba provést přehled všech výdajů spojených se vznikem firmy, dále výdajů nutných na zahájení a rozjezd podnikání a prostředků na zajištění běžného chodu firmy. Přehled těchto výdajů rozložený do jednotlivých fází s podrobnějším členěním na měsíce, popřípadě dny, umožní začínajícímu podnikateli vytvořit si představu o tom, kolik finančních prostředků bude potřebovat v jednotlivých časových obdobích do skutečného rozjezdu podnikání.

Při vytváření zakladatelského rozpočtu se musí začínající podnikatel zaměřit zejména na:

- Zajištění financí na fázi před začátkem podnikání – náklady na živnostenský list nebo založení právnické osoby, náklady spojené s marketingem a různými povoleními jako jsou například stavební či povolení hygieny nebo náklady na studie například architektonické studie interiéru budoucí provozovny a další,
- Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek – pořizovací cena provozovny, pozemku, budovy, zařízení a vybavení včetně softwaru a další,
- Oběžný majetek – nákup spotřebního materiálu, pohonné hmoty a jiné,
- Provozní náklady – nájem, mzdy, zdravotní a sociální pojištění, energie, teplo, reklama další (Veber et al., 2012).

Součástí zakladatelského rozpočtu je také sestavení účetních výkazů - rozvahy, výkazu zisku a ztrát a výkazu cash flow. I u malého podniku typu rodinné restaurace by neměla chybět rozvaha výpočtu návratnosti vloženého kapitálu. Jak uvádí Váchal a Vochozka (2013), začínající podnikatel by se měl seznámit alespoň se základními metodami hodnocení investic. Každý podnikatelský projekt je charakteristický jednorázovým peněžním výdajem spojeným s jeho pořízením a mnoha drobnými příjmy plynoucími z jeho existence. Podstatou hodnocení rentability zamýšleného podnikatelského záměru je srovnání vynaloženého kapitálu - nákladů na investici s výnosy, které by měl podnikatelský záměr jeho majiteli přinést. Podle Kislingerová (2010, online) existuje celá řada technik, které je možné použít k vyhodnocení efektivnosti investice. K jednoduchým statickým metodám se podle ní řadí:

- Průměrný roční výnos investice – spočítá se jako součet všech cash flow (rozdíl mezi příjmy a výdaji z podnikání za určité období) CF_i spojených s investicí C_0 (výdajů na začátek podnikání a samotné podnikání) dělený počtem let investice n (předpokládaný počet let podnikání, například provozu restaurace),
- Průměrná doba návratnosti – udává, za jakou dobu by mělo dojít při rovnoměrné realizaci peněžních toků ke splacení investice,
- Průměrná procentní výnosnost – udává, kolik procent investovaného kapitálu se ročně průměrně vrátí. Jinými slovy, kolik procent z investované částky do podnikání za rok podnikatel z podnikatelské činnosti získá.

Při těchto analýzách je samozřejmě nutné uvažovat i o zdrojích financování podnikatelského záměru. Výše počátečního kapitálového vkladu souvisí i se zvolenou právní formou podnikání viz následující kapitola. Při zakládání a dalším rozvoji firmy lze využívat různých zdroje. Nejčastěji se finanční zdroje člení z hlediska vlastnictví na vlastní a cizí (Veber et al., 2012).

Vedle bankovních a jiných finančních produktů se z cizích zdrojů nabízí využití programů státní podpory. Jedním z programů byl až do roku 2013 program Start určený pro začínající podnikatele na území České republiky s výjimkou hlavního města Prahy. Veber a kolektiv uvádí (2012), že cílem programu bylo umožnit realizaci podnikatelského záměru osob, které vstupují do podnikání poprvé. Začínající podnikatel mohl z programu Start získat podporu ve formě bezúročného úvěru nebo zvýhodněné záruky s finančním příspěvkem k zaručení úvěru. Výše úvěru pro fyzickou osobu činila maximálně 750 000 Kč.

Program Start byl nahrazen programem REVIT na období 2014 až 2020, který je opět zaměřen na podporu malých a středních podnikatelů, zejména pak na začínající podnikatele, kteří působí v regionech s nižší nebo dokonce klesající ekonomickou aktivitou, s vysokou nezaměstnaností nebo v regionech, které jsou postiženy živelnými pohromami (Poradna pro začínající podnikatele, 2014, online). Začínající podnikatel má možnost z tohoto programu získat:

- Investiční úvěr na pořízení a rekonstrukci dlouhodobého hmotného majetku do dvou milionů korun pro drobné podnikatele a deseti milionů korun pro malé podnikatele bude poskytován s dobou splatnosti do sedmi let s možností odkladu čerpání do dvanácti měsíců od data uzavření úvěrové smlouvy,

- Provozní úvěr na pořízení zásob, drobného hmotného a nehmotného majetku do jednoho milionu korun pro drobné podnikatele s krátkou historií a do pěti milionů korun pro malé podnikatele bude poskytován s dobou splatnosti do pěti let s možností odkladu čerpání do šesti měsíců od data uzavření úvěrové smlouvy (Ministerstvo průmyslu a obchodu 2014, online).

Detaily programu jsme nenalezli, dá se však předpokládat, že poskytnuté prostředky budou podobné jako v případě programu Start. Budou zřejmě muset být také vynaloženy v souladu s cílem programu a bezprostředně souviset s realizací projektu a účetní a daňové doklady, kterými se dokazuje způsobilost výdajů, budou jistě muset být uhrazeny v určité době po datu uzavření smlouvy (Veber et al., 2012).

2. 1. 5 Volba právní formy podnikání

Již na začátku přemýšlení o směru podnikání je důležité přemýšlet o zvolení vhodné právní formy pro daný typ podnikání. I když volba není nezvratná a lze ji v průběhu podnikání změnit, je dobré si ušetřit komplikace a na základě získaných informací vybrat vhodnou formu již na začátku. Základní dělení podle právní formy podnikání je členěno na podnikání provozované právnickou osobou nebo fyzickou osobou (Smetana a Krátká, 2009).

Jak je patrné z tabulky Tab. 1, naprostá většina podnikatelů v odvětví stravování a pohostinství podniká jako fyzická osoba na základě živnostenského zákona č. 445/1991. V tomto zákoně se v § 2 vymezuje pojem živnost, jako soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku. V § 3 jsou vymezeny činnosti, které v předchozím paragrafu nejsou, jako například restaurování kulturních památek, které jsou díly výtvarných umění. Z § 5 vyplývá, že živnost může provozovat fyzická nebo právnická osoba, splní-li podmínky stanovené zákonem. V § 6 jsou vymezeny všeobecné podmínky pro provozování živnosti, kterými jsou plná svéprávnost a bezúhonnost. Za bezúhonnou osobu se pro účely tohoto zákona nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena pro trestný čin spáchaný úmyslně, jestliže byl tento trestný čin spáchan v souvislosti s podnikáním. V § 7 jsou uvedeny zvláštní podmínky vyžadované pro výkon živnosti. Zvláštními podmínkami provozování živnosti jsou odborná nebo jiná způsobilost. Výše jsme již zmínili, že hostinská činnost je živností ohlašovací. Pro provozování tohoto typu živností je nutné vykázat právě odbornou způsobilost. Bližší vymezení odborné způsobilosti je

uvedeno v § 21. Podle § 8 živnost nemůže provozovat fyzická nebo právnická osoba, na jejíž majetek byl prohlášen konkurs (zákon 495/1991 Sb, živnostenský zákon, online).

Při porovnání podnikání v odvětví stravování a pohostinství formou právnických a fyzických osob zjistíme, že u právnických osob je rozšířeno mnohem méně. Podnikání právnických osob je upraveno Zákonem č. 90/2012 o obchodních korporacích, který s účinností od 1. ledna 2014 nahradil Obchodní zákoník. Podle tohoto zákona jsou obchodními korporacemi obchodní společnosti a družstva. Obchodními společnostmi jsou veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení (zákon 90/2012 o obchodních korporacích, online).

Z obchodních společností je v drobném podnikání nejrozšířenější společnost s ručením omezeným, kterou může podle § 132 Zákona o obchodních korporacích založit jeden nebo více společníků. Obchodní firma společnosti musí obsahovat označení „společnost s ručením omezeným“ nebo zkratku s.r.o. Minimální vklad společníka, a tudíž i minimální výše základního kapitálu společnosti, je jedna koruna. Společnost je založena v okamžiku, kdy se všichni její společníci dohodnou na obsahu společenské smlouvy a podepíší ji u notáře, avšak vzniká až okamžikem zápisu do Obchodního rejstříku (zákon 90/2012 o obchodních korporacích, online).

Ostatní formy podnikání právnických osob se již nekryjí se záměrem této práce, proto jejich popis vynecháme. V případě podnikání fyzických osob v pohostinství a stravovacích službách se nezdá vyskytovat právě forma rodinného podnikání. Specifickým rysem rodinného podniku je vysoký podíl účasti rodinných příslušníků nejen na samotném provozu, ale i na řízení firmy. Výhodou rodinných podniků je skutečnost, že se často jedná o blízké příbuzenské vztahy. Jednotliví členové vědí, co od sebe mohou očekávat, znají své přednosti i nedostatky. Další výhodou je skutečnost, že zisk zůstává rodině. Nevýhodou mohou být napjaté emocionální vztahy v rodině ovlivňující i chod firmy. Problém mohou představovat kupříkladu rivalitní vztahy sourozenců nebo neurovnané vztahy mezi rodiči a potomky. Určitým řešením je stanovení a důsledné dodržování pravidel chodu a řízení rodinného podniku.

2. 2 Podnikatelský plán

Aby začínající podnikatel mohl komplexně posoudit reálnost svého záměru, se kterým chce začít podnikat, musí si podle Korába a Mihaliska (2005) sestavit podnikatelský plán v písemné podobě.

Dříve, než podnikatel začne pracovat na sestavení tohoto plánu, měl by si podle Vebera a kolektivu (2012) položit dvě základní otázky: 1) Co je reálným cílem mého podnikání? 2) Kterou část ze svých podnikatelských aktivit považuji za konkurenční výhodu? Tyto otázky by měl mít podnikatel při sestavování plánu neustále na paměti tak, aby do všech jeho bodů promítal svůj základní podnikatelský koncept. Podnikatelský plán by měl vykazovat následující obecné zásady:

- Srozumitelnost – při sestavování podnikatelského plánu je vhodné využít vyjadřování v jednoduchých a obecně srozumitelných formulacích,
- Logičnost – skutečnosti uvedené v plánu by na sebe měly logicky navazovat, být podloženy reálnými fakty. Tvrzení obsažená v plánu by si neměla vzájemně odporovat. Časový průběh plánu je vhodné znázornit graficky,
- Stručnost – závěry obsažené v plánu by měly být stručné se snahou o zachycení nejpodstatnějších faktů,
- Pravdivost a reálnost – plánované kroky a opatření by měly být vyvozovány z reálných a podložených dat, nikoli na základě pouhých dojmů,
- Respektování rizika – v podnikatelském plánu nesmí absentovat alespoň základní analýza rizikových okolností, identifikace rizik a případně navrnutí variant, jak se s potenciálními riziky vyrovnat,
- Orientaci na budoucnost – měl by vystihnout trendy a směry budoucnosti.
(Srpová a Řehoř, 2010; Smetana a Krátká, 2009).

Před vypracováním obsáhlejšího podnikatelského plánu může být vhodné zpracovávat písemně krátký úvodní materiál v podobě podnikatelského záměru, který by měl obsahovat:

- Název firmy,
- Charakteristiku produktu nebo služby, které budou naplnit podnikání,
- Popis trhu, na kterém se chce podnikatel uplatnit včetně nejbližší konkurence,

- Strategické zaměření podnikání včetně dlouhodobého cíle či cílů,
- Zhodnocení vlastních dosavadních znalostí, dovedností, kontaktů a jiných,
- Finanční aspekty se stručně vymezenou rámcovou představou o financování podnikatelského záměru (Fotr a Souček, 2010).

2. 2. 1 Význam podnikatelského plánu

Podnikatelský plán je pro firmy velice důležitý dokument. Uplatňuje se nejen před samotným zahájením podnikatelské činnosti, ale i v jejím průběhu a dokonce má význam i z hlediska budoucího řízení firmy. Nápad, který podnikatel zvažuje v úvodních fázích podnikatelského procesu, je potřeba zapsat. (Koráb a Mihalisko, 2005).

Tento dokument má dvojí využití. Především jde o důležitý vnitřní dokument, který budoucímu podnikateli přináší komplexní obraz o možnostech jeho plánovaného záměru. Značný význam má však také kvalitně zpracovaný podnikatelský plán pro externí uplatnění v případě, že podnikatel hodlá využít externích zdrojů k financování podnikání. Podnikatelský plán může v tomto případě posloužit jako základní podkladový materiál pro bankovní instituce nebo pro žádost o získání prostředků z výše uvedených státních programů podpory pro začínající podnikatele. V tomto případě je totiž nutné přesvědčit poskytovatele kapitálu o výhodnosti a nadějnosti podnikatelského záměru, na jehož financování se půjčené prostředky použijí. Jak uvádějí Fotr se Součkem (2010), kvalitně zpracovaný podnikatelský plán tak může významně podpořit získání potřebného kapitálu.

2. 2. 2 Příprava podnikatelského plánu

Rozsah a propracovanost podnikatelského plánu závisí na velikosti a charakteru firmy, velikosti trhu, konkurenci, oboru podnikání a dalších faktorech (Smetana a Krátká, 2009). Podnikatelský plán podnikatele plánujícího založení firmy v oblasti výpočetní techniky se bude lišit od plánu na založení restaurace. Obecný postup a struktura by však v podstatných bodech měly být u obou záměrů podobné.

Již v přípravné fázi podnikatelského plánu je vhodné alespoň schematicky zachytit přehled plánovaných aktivit, který autorovi umožní včas rozpoznat úzká místa, jako jsou personální a časové nároky nebo nároky na kapitál (Koráb a Mihalisko, 2005).

Prvním krokem k sestavení plánu je vedle vlastních představ o podnikatelském záměru sběr informací. Současná doba poskytuje velkou výhodu v podobě značného množství informací dostupných na internetu. Na druhou stranu je ale také nutné, aby si podnikatel informace z webu ověřil. Veber a kolektiv (2013) poznamenávají, že i ten nejlépe propracovaný internetový informační systém v některých případech nemůže nahradit přímý osobní kontakt. Například okresní pobočky Hospodářské komory poskytují poradenství a vzdělávání pro začínající podnikatele. Tato jednání s odborníky mohou přinést množství užitečných informací, rad i konkrétní pomoc. (Hospodářská komora ČR, 2011, online)

Náležitou péčí je nutné věnovat také formální úpravě podnikatelského plánu. První stranu může podnikatel převzít z některého již zpracovaného plánu, který je volně dostupný například na internetu. Pro vlastní ochranu by na úvodní stránce měl být následující pokyn: „Všechny údaje tohoto podnikatelského plánu jsou důvěrné. Rozmnožování a předávání třetím osobám je dovoleno jen se souhlasem autora“ (Veber et al., 2012, s. 98).

Rozsah podnikatelského plánu je orientačně 40 až 50 stran plus přílohy. Na podnikatelském plánu se obvykle pracuje delší čas, běžně několik týdnů až měsíců. Vypracované části podléhají často změnám z důvodů získávání nových informací. Podnikatel by tedy měl s touto skutečností počítat a vyhradit si pro vypracování plánu dostatečný časový prostor.

2. 2. 3 Struktura podnikatelského plánu

Struktura a obsah podnikatelského plánu nejsou závazně stanoveny (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlíke, 2011) a u jednotlivých podnikatelských subjektů se liší (Smetana a Krátká, 2009). Výše jsme uvedli, že účel vypracování podnikatelského plánu je dvojitý: 1) pro vlastní potřebu jako ujasnění si podnikatelského nápadu. 2) jako podklad pro externí spolupracovníky případně jako podklad pro jednání s potencionálními investory.

Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík (2011) uvádí, že mnozí investoři dnes z důvodu nedostatku času požadují, aby podnikatelský plán byl zpracován i ve formě prezentace, například v programu Microsoft Office Power-Point.

Struktura podnikatelského plánu může být následující:

1) Obsah

- Účel dokumentu
- Shrnutí

2) Popis firmy

- Personální zabezpečení
- Potenciální trhy/zákazníci

4) Popis podnikatelské příležitosti

- Analýza konkurence
- Popis konkurenčních výhod

5) Finanční plán

- Marketingová strategie
- Realizační projektový plán

6) Analýza rizik

Zdroj: Zpracováno dle Veber et al., 2012; Srpová a Řehoř, 2010; Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011

V následující části krátce uvedeme jednotlivé body podnikatelského plánu, tak jak jsou zpracovány v odborné literatuře. Detailnější analýza struktury podnikatelského plánu s její konkrétní aplikací bude rozvedena v čtvrté kapitole této bakalářské práce.

1) Obsah

Před samotným obsahem může být uvedena titulní strana, ve které jsou v krátkosti uvedeny následující skutečnosti: název a sídlo společnosti, jména podnikatelů s kontakty, základní stručný popis společnosti a způsob financování její struktura

(Koráb a Mihalisko, 2005). V dokumentu čítajícimu 40 až 70 stran je obsah nezbytným orientačným vodítkem pro čtenáře.

- Úvod a účel dokumentu

V úvodu se krátce představí podnikatelský záměr, osoba podnikatele. V úvodu je možné zmínit, jaký je účel dokumentu, ke komu je směřován, koho má potenciálně oslovit. Je tam také vhodné krátce zmínit, co podnikatelský plán není. Aby již z úvodu potenciální investor věděl, jestli se například podnikatelský záměr na otevření restaurace bude orientovat na luxusní podnik pro vybranou klientelu či se naopak zaměří na vesnické pohostinství.

- Shrnutí

Shrnutí nemá být chápáno jako úvod, ale jako zhuštěná informace o tom, co bude na následujících stránkách uvedeno detailněji. Shrnutí má ve čtenáři vzbudit zájem přečíst si i zbytek dokumentu. Rozsah by neměl překročit sedm stran ale ani u menších podnikatelských plánů by neměl být kratší než dvě strany (Srpová a Řehoř, 2010).

Hrubá osnova shrnutí může vypadat následovně:

- Jaké služby budeme poskytovat?
- Proč budou naše služby jiné, v čem se odliší od konkurence?
- Komentář k okolnímu trhu a tržním trendům
- Nejdůležitější informace o plánovaném rozpočtu podnikatelského záměru, vlastních prostředcích, potřebě cizích zdrojů (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011).

Součástí shrnutí může být podle Smetany a Krátké (2009) i celkové plánované strategické zaměření firmy:

- zdůvodnění očekávaného výsledku,
- požadavky na kapitálové zajištění,
- finanční výhled příjmů a zisků
- využití finančních zdrojů a jejich návratnost.

Tyto náležitosti budou detailněji rozpracovány ve finančním plánu.

2) Popis firmy

V případě začínajícího podnikatele, který za sebou nemá podnikatelskou historii, by v této části neměly chybět informace o jeho osobě, vzdělání, předešlých zaměstnáních, popřípadě rodinném stavu. Neuškodí uvedení motivu a důvodů, které ho dovedly k samotné realizaci podnikatelského plánu. Samozřejmostí je poskytnutí kontaktních údajů. V případě, že již získal živnostenský list, uvede IČO.

V této části by měly být uvedeny i cíle budoucí firmy, dlouhodobější podnikatelská vize a plánovaná podnikatelská strategie. Podle Vebera a kolektivu (2012) vizí vyjadřuje, kam chce firma směřovat. Cíle by měly být SMART - Specifické, Měřitelné, Ambiciózní, Reálné a Terminované. Strategie určuje, jakým způsobem a jakými prostředky chce podnikatel stanovených cílů dosáhnout.

- Personální zabezpečení

Zde bude uvedeno, jaký je plánovaný počet pracovníků nutných k zabezpečení podnikatelského projektu, popis jednotlivých pozic a požadavky na vzdělání a odbornost. Vhodné je i graficky znázornit organizační strukturu s vymezením požadované odbornosti na jednotlivých pozicích. Nesmí chybět uvedení osob odpovědných za řízení.

V případě, že některé služby budou zajišťovány externě, jako například účetnictví, úklid, údržba a další, je adekvátní zmínit okruh potenciálních firem či živnostníků. Lze zmínit i případnou spolupráci s Úřadem práce nebo možnost zaměstnávání osob se zdravotním postižením.

- Potenciální trhy/ zákazníci

Tato kapitola obsahuje analýzu lokálního i celkového trhu. V podnikatelském plánu je třeba dobře definovat, jaký je celkový a cílový trh. Celkový trh zahrnuje všechny možnosti využití daného výrobku nebo služby. V rámci této kapitoly se uvedou zejména takové skupiny zákazníků, které: 1) mají z výrobku nebo služby užitek, 2) mají k výrobku nebo službě snadný přístup, 3) jsou ochotni za produkt či službu zaplatit (Veber et al., 2012). Podnikatel tedy musí definovat, zda potenciálními zákazníky, tedy cílovou skupinou plánovaného restauračního zařízení budou motoristé, místní obyvatelé, znalci gastronomie, rodiny s dětmi, zahraniční turisté, čeští turisté a další.

3) Popis podnikatelské příležitosti

V této části si podnikatel objasní, v čem zejména spočívá jeho podnikatelská příležitost. Může jít například o nalezení mezery na trhu. Je třeba uvést, kdo plánovanou službu potřebuje a jak bude převedena do podoby tržeb a zisku. V rámci popisu podnikatelské příležitosti se autor zaměří především na popis produktu, konkurenční výhodu produktu a užitek produktu pro zákazníka (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011). V odvětví pohostinství může jít například o zcela nový typ restaurace, který bude v širokém okolí jedinečný, jako například restaurace na lodi, restaurace zaměřena na specifickou kuchyni a další. Užitek pro zákazníka může být právě originalita a nedostupnost nabízených služeb. Také může jít o lepší kvalita ve srovnání s konkurencí a jiné.

- Analýza konkurence

Součástí podnikatelského plánu by měla být i analýza konkurence. Podnikatel by se měl s konkurenčními podniky seznámit a prozkoumat jejich silné a slabé stránky. Prvním úkolem při analýze konkurence je zjistit, zda v okolí existuje podnik zaměřený podobným směrem jako podnik plánovaný. Podle Vebera a kolektivu (2012) poskytovatelé kapitálu bedlivě sledují intenzitu konkurence na konkrétním tržním segmentu; mnoho soutěžících subjektů znamená tvrdou konkurenci, která ztěžuje novým firmám prosazení se na trhu, a tím představuje vyšší riziko investice než v případě malého množství slabších konkurenčních firem.

- Popis konkurenčních výhod

Popis konkurenčních výhod byl naznačen již výše. V podnikatelském plánu by měly být uvažované konkurenční výhody detailně popsány. Plánovaná služba, abychom zůstali u restauračního zařízení, musí být lepší než u konkurence. Nováčkovi na trhu nestačí být stejně dobrý jako soupeři. Proto je v podnikatelském plánu nutno zdůraznit, jaký prospěch plyne z plánovaného podnikatelského záměru pro zákazníky a proč by zákazníci měli například preferovat tuto restauraci před konkurenčními. To předpokládá, že podnikatel má představu o tom, jakou cílovou skupinu hodlá svým podnikatelským záměrem oslovit. (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011)

4) Finanční plán

Finanční prostředky, které musí podnikatel zajistit na pokrytí nákladů spojených se začátkem podnikání, se nazývají počáteční kapitál (Hingston, 2002). Součástí finančního plánu však musí být širší pohled na financování podnikatelského záměru. Prokazuje tedy kapitálovou

realnost podnikatelského záměru. Výstupy finančního plánu tvoří: 1) plánový výkaz zisku a ztráty, 2) plánová rozvaha a 3) plán peněžních toků.

Výstupy finančního plánu musí mít reálné podklady, což znamená, že musí být zpracovány na základě dílčích plánů, které mají být navzájem provázány. Minimální plánovací období je do doby vykázání zisku, respektive kladného salda peněžních toků.

Součástí finančního plánu je i návrh na financování projektu (Srpová a Řehoř, 2010). V případě plánovaného úvěru uvede podnikatel výši požadavků na cizí zdroje, a to jak v nominální hodnotě, tak v procentním vyjádření celkových nákladů na financování. Součástí rozvahy musí být i plánovaná délka splácení cizího kapitálu, představa o maximální výši splátky a rovněž výše procentní sazby. V podnikatelském plánu se musí bance zpravidla předložit eventuální předchozí zadlužení, schopnost podnikatelského subjektu půjčku splácet a záruky pro případ, že by se podnik dostal do likvidace nebo zanikne. Důvody pro využití cizího kapitálu jsou zejména: 1) nedostatek vlastního kapitálu, 2) cizí kapitál je všeobecně levnější než kapitál vlastní z důvodu nižší úrokové míry bank, než je například míra výnosnosti akcií (Synek, 2000).

Ve finanční rozvaze by neměly chybět kritéria hodnocení ekonomické efektivity, o kterých jsme se již výše zmiňovali. Detailnější představení jednotlivých metod sloužících k analýze ekonomické efektivity plánovaných investičních projektů přesahuje možnosti této práce. Zmíníme, však, že existují i dynamické metody založené na diskontování, jako jsou například čistá současná hodnota (Net Present Value). Tento typ metod respektuje časovou hodnotu peněz a také míru rizika v průběhu životnosti investice. Jak uvádí Veber a kolektiv (2012) podnikatel by měl vypracovat více variant finančního plánu: realistickou, pesimistickou a optimistickou.

- Marketingová strategie

Cílem této části podnikatelského plánu je podle Srpové a Řehoře (2010) prokázat, jakým způsobem oslovíme potenciální zákazníky. Marketing má velký vliv na budoucí úspěch firmy, proto je zapotřebí dobrá marketingová koncepce. Tomuto tématu se budeme detailněji věnovat v následující části.

- Realizační projektový plán

Podnikatelský plán musí obsahovat i časovou linku a návaznost plánovaných kroků. Podnikatel musí sestavit časový harmonogram, v němž určí všechny důležité kroky a aktivity, které je nutné v souvislosti s realizací podnikatelského záměru učinit. Součástí by měly být alespoň orientační termíny jednotlivých klíčových milníků. Opět je vhodné grafické znázornění např. pomocí úsečkového diagramu, ze kterého lze později odvodit termín investičních a osobních výdajů souvisejících s podnikatelským záměrem (Srpová, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011).

Podnikatelský plán by měl být pomocníkem a rádcem podnikatele v prvních letech jeho aktivní činnosti. V této souvislosti je důležité, aby v něm byly určité kontrolní prvky s uvedením časových intervalů jako je měsíc, čtvrtletí nebo rok. Koráb a Mihalisko (2005) uvádí, že v průběhu realizace podnikatelského záměru by se měl podnikatel k podnikatelskému plánu vracet a na základě uvedených časových linek konfrontovat plánované skutečnosti s podnikatelskou realitou.

5) Analýza rizik

Tato část plánu by měla obsahovat především klíčové faktory rizika, potenciální dopad na firmu, a opatření ke snížení podnikatelského rizika (Smetana a Krátká, 2009).

Riziko se v souvislosti s podnikatelským plánem chápe jako negativní odchylka od stanoveného cíle s nepříznivým dopadem na podnikatelský záměr. Analýza rizik umožňuje nastínění pravděpodobnosti rizikové situace a zároveň slouží jako podkladový materiál pro přípravu preventivních opatření v případě, že daná riziková situace skutečně nastane. Každá riziková situace má své příčiny. Zařazením této kapitoly do podnikatelského plánu autor signalizuje, že si je rizik vědom a že je připraven v případě jejich výskytu na ně reagovat (Srpová a Řehoř, 2010).

V podnikové ekonomii je riziko charakterizováno jako pravděpodobnost možných výsledků. Pravděpodobnost se vyjadřuje v procentech, například tak, že s pravděpodobností 20 % nebude dosaženo předem stanoveného zisku (Synek, 2000). Podle Zadražilové a Khelerové (1994) v případě začínající firmy se nelze u oceňování rizikovosti spolehnout na statistiku z předchozího podnikání. Nelze tedy rizikový faktor stanovit exaktně. Procento rizikovosti lze odhadnout na základě zkušenosti či intuice, tedy na základě subjektivně stanovené pravděpodobnosti.

Podobně jako v případě hodnocení efektivity investic existuje celá řada stanovení významnosti rizik. Jedním z nástrojů, který může být využit v hodnocení rizika v podnikatelském plánu, je *analýza citlivosti* hodnotící jednotlivé faktory rizika na podnikatelský záměr. Stanovuje, jak určité změny hodnot faktorů rizika, například ceny surovin, ceny energií, daňové předpisy, mzdové a úrokové sazby ovlivňují podnikatelský záměr. Základní formou analýzy citlivosti je jednofaktorová analýza, kdy se zjišťují dopady izolovaných změn na podnikatelský záměr, to je, kdy všechny ostatní faktory zůstávají na svých předpokládaných hodnotách. Změny hodnot pak mohou mít povahu odchylek od plánovaných hodnot nebo mohou být označeny ve smyslu pesimistických a optimistických hodnot těchto faktorů (Fotr a Souček, 2010).

S analýzou rizika souvisí i jeho řízení, tedy řízení rizik, označované anglickým termínem risk management. Jedná se o umění rozpoznání rizik specifických pro danou organizaci a vhodné reakce na tato rizika. Řízení rizik je formální proces, který umožňuje jejich identifikaci, ohodnocení, plánování a řízení. Cílem řízení rizik je tedy identifikovat rizika, provést objektivní analýzu rizik specifických pro danou organizaci a reagovat na tato rizika vhodným a účinným způsobem“ (Merna a Al-Thani, 2008, s. 10). V této souvislosti může začínající podnikatel ve svém podnikatelském plánu nastínit představu, jakým způsobem hodlá rizika řídit, uvést organizační strukturu a rozsah odpovědnosti na jednotlivých pozicích, mechanismus a frekvence kontrolní činnosti na jednotlivých úsecích a podobně.

Na závěr podnikatelského plánu se umísťují přílohy. Srpová a Řehoř (2010) uvádí, že v příloze je možné uvést například: výpisy z obchodního rejstříku, životopis, fotografie či grafické návrhy, loga firmy, výsledky průzkumů trhu, reference významných osobností, získané certifikáty a další.

3.2. Marketing malých firem

„V podnikání, stejně jako v životě platí, že dobrou pověst budujeme dlouhou, ale ztratit ji můžeme velmi rychle“ (Zadrazilová a Khelerová, 1994, s. 16). Prezentace firmy, převážně prostřednictvím marketingu, je důležitá pro všechny subjekty, které soutěží na trhu o zákazníka. Znamená to, že dobrý marketing uskutečňovaný v kterémkoli typu firmy může vést k aktivitám, které pomůžou podnikateli dosáhnout nejvyšší možný objem prodeje v souvislosti

s vynaloženými zdroji a nejvyšší zisk. Podle Srpové a Řehoře (2010) není na první pohled viditelný rozdíl mezi marketingem velké a malé firmy. Je však nesporné, že velké a zavedené firmy mají v tomto ohledu samozřejmě mnohem větší příležitosti, které jsou dány jejich již vybudovanou tradicí a finančními prostředky, které mohou na svoji prezentaci využít.

Jednou ze zavedených možností, jak odlišit vlastní firmu od firem konkurence, je „značka“ firmy, popřípadě ochranná známka. I když začínající podnikatel pravděpodobně nebude v podnikatelském plánu rovnou uvažovat o registraci ochranné známky pro své výrobky či služby, ve střednědobém horizontu může být získání ochranné známky jedním z důležitých nástrojů prezentace firmy. „Prostřednictvím ochranné známky se podnikatel snaží spotřebitele upozornit, že daná služba (výrobek) pochází právě od něho a orientovat ho směrem k jejímu nákupu“ (Jakl, 2008, s. 9). Horáček a kolektiv poznamenává, že „ochranná známka, zvláště v současné době, se jeví jako propagační gigant. Přesto její síla zůstává mnohdy nevyužita, a to jak z neznalosti, tak i z nezájmu, pokaždé však ke škodě věci samé“ (Horáček, Rada a Hajn., 2011, s. 352). Z těchto důvodů hraje ochranná známka důležitou roli v marketingové strategii podnikatelských subjektů (Poillot-Peruzzetto a Svoboda, 2003).

Podnikatel, který v podnikatelském plánu vytváří strategii svého podniku, by si měl ujasnit, o co usiluje i v oblasti ve vztahu k image a pověsti své firmy na veřejnosti (Zadražilová a Khelerová, 1994). K tomuto účelu je nezbytné využít dostupných marketingových nástrojů.

Během rozvoje malé firmy se vyvíjí též marketing. Vývoj marketingu lze charakterizovat v následujících etapách:

- 1) Počáteční marketingové aktivity (zavádění nové firmy je zpravidla obdobím značných marketingových aktivit vycházejících zejména z nabízené služby (produktů) a tvorby cen,
- 2) marketingová koncepce „udělej si sám“ - drobní podnikatelé se spoléhají na své vlastní schopnosti provádět jakékoli marketingové kampaně,
- 3) prodej jako reakce - poptávka roste a marketingové aktivity reagují na poptávku potenciálních zákazníků,
- 4) integrovaný aktivní marketing - jednotlivé prvky marketingového mixu jsou koordinovány v dlouhodobějších strategiích (Koráb a Mihalisko, 2005).

3. 2. 1 Organizační začlenění marketingu v malé firmě

Úspěšná realizace marketingu vyžaduje jeho začlenění do firemních činností. Marketing by měl být prostředkem, který pomáhá udržovat vědomí v závislosti firmy na trhu. V případě malé firmy je důležité si uvědomit, že na marketingu se v podstatě podílejí všichni zaměstnanci firmy. V první řadě pracovníci, kteří bezprostředně realizují konkrétní marketingové aktivity. Samozřejmě, u malých firem typu restauračního zařízení „tvoří marketing“ firmy zejména pracovníci přicházející do přímého kontaktu se zákazníkem. Kvalita odvedené práce je na první pohled zřejmá a viditelná. V konečném důsledku platí, že všechno, co firma dělá a způsob, jakým to dělá, ovlivňuje její image. Stanovit cíle v oblasti image znamená zvážit, jak chce být firma viděna na veřejnosti, jaký chce vzbuzovat dojem; zda chce být viděna jako mladá, dynamická, pružná či agresivní nebo naopak jako firma rodinná a solidní (Zadrazilová a Khelerová, 1994).

V případě začlenění marketingu do řízení v malé firmě je podle Srpové a Řehoře (2010) důležité určit pracovníka, který bude zodpovědný za marketing a koordinaci jednotlivých marketingových činností s ostatními aktivitami firmy, dále určit jednotlivé dílčí marketingové aktivity, které je potřebné a možné uskutečnit a v neposlední řadě přiřadit odpovědnost za realizaci jednotlivých marketingových aktivit daným pracovníkům.

3. 2. 3 Marketingový plán v malé firmě

I malá firma podnikající v oblasti restauračních služeb by měla mít vypracovaný marketingový plán. Malé firmy však vypracování takového plánu podceňují, zejména z důvodu nedostatek personálních nebo finančních zdrojů a nedostatku času, neboť každodenní řešení provozních problémů odebírá majiteli čas na dlouhodobé plánování.

Marketingový plán může malá firma pomoci identifikovat silné a slabé stránky, zdroje konkurenčních výhod, ověřit správnost vstupu do podnikání nebo rozšíření podnikatelské aktivity, vnést do činnosti podnikatele určitý řád či ujasnit představu a cíle, jak bude firma podnikat za rok či za pět let. V neposlední řadě může marketingový plán posloužit i jako podklad pro získání cizího kapitálu, taktéž pomáhá přesvědčit ostatní účastníky podnikání, že je reálné dosáhnout stanovené cíle (Srpová a Řehoř, 2010).

V marketingovém plánu společnosti The Equipment Manufacturing Company, které ve své publikaci prezentoval Westwood (2013) uvedl, jak zvýšit během tří následujících let prodej v reálných hodnotách o 10 %, zdvojnásobit během tří let prodej kulových ventilů, zvýšit během tří let prodej balíčků s 50 náhradními jednotkami, zdvojnásobit do tří let tržní podíl ve filtrech pro vodohospodářský průmysl a další.

S marketingovým plánem úzce souvisí formulování marketingových cílů, stanovení rozpočtu na marketing a zvolení marketingové strategie.

3.2.4 Marketingové strategie

Odborná literatura rozeznává velké množství marketingových strategií. Jejich výběr pro konkrétní firmu by měl být podle Hague (2003) založen například na analýze marketingových informací o:

- velikosti trhu pro uchycení konkrétní služby či produktu,
- dostupnosti této služby nebo produktu v blízkém okolí,
- cenové úrovni konkurence a dalších.

Malá firma může uplatnit různé marketingové strategie. Jednou z nich je strategie koncentrace na vybraný tržní segment. Malé firmy nemohou konkurovat velkým a zavedeným podnikům, proto by se měly zaměřit určitý segment nebo určitou cílovou skupinu zákazníků. Možnosti v případě restauračního zařízení jsme nastínili výše. Další vhodnou marketingovou strategií je strategie diferenciací. Ve vztahu k trhu je klíčovou otázkou výběr vhodného segmentu trhu. Jak uvádí Zadražilová a Khelerová (1994), pokud na otázku, kdo je vaším zákazníkem podnikatel odpoví větou, že prodává výrobek (službu) XY, je na dobré cestě k potížím s odbytem. Pro malou firmu je klíčová strategie konkurování kvalitou. Malá a nová restaurace se musí snažit, aby přístup personálu, otevírací doba, kvalita podávaných jídel a nápojů byly na vyšší úrovni, než je tomu u zavedené konkurence. Třetí marketingová strategie spočívá v diverzifikaci nabízených služeb. V případě restaurace se může jednat například o výstavbu finančně dostupné bowlingové dráhy v prostorách restaurace. Další z nabízejících se možností je marketingová strategie kooperace. Restaurací zařízení může své jméno spojit například s místním sportovním klubem, s určitým typem kulturních aktivit, může spolupracovat s místní rozhlasovou stanicí.

Podle Hingstona (2002) jen málo firem, velkých i malých, vynakládá dostatek úsilí na sledování výsledků své propagace a prezentace. Ve skutečnosti jde však o velmi důležitou činnost, která umožní ověřit a vyladit reklamní strategii. Majitel firmy se může v marketingovém výzkumu ptát zákazníků, jak se o jeho službách dozvěděli. Nepřímo lze účinnost prezentace firmy prostřednictvím časově omezené reklamní kampaně v případě restauračního zařízení zjistit prostřednictvím návštěvnosti nebo objemu tržeb v průběhu a v krátkém časovém odstupu po proběhnuté reklamní prezentaci.

Marketingový výzkum, v případě malé firmy prováděné prostřednictvím dotazování na spokojenost zákazníka, přináší podnikateli, v našem případě majiteli restaurace, důležitou zpětnou vazbu.

Klíčové otázky mohou mít například následující podobu:

- Jak jste celkově spokojený s restaurací XY?
- Jak moc je pravděpodobné nebo nepravděpodobné, že restauraci XY opět navštívíte?
- Doporučil byste naši restauraci svým přátelům?

Podobnější otázky se mohou týkat:

- kvality stravy a nápojů,
- kvality obsluhy a personálu,
- dotazů na ceny nabízených produktů a dalších faktorů (Hague, 2003).

2.3.4 Přímý marketing

S masovým rozvojem elektronických médií a snižováním ceny za barevný tisk může dnes i malá firma nebo podnikatel, provádět tzv. přímý marketing. Malé firmy budou využívat zejména malých plakátů a letáků cílených na místní trh. U nich velkou roli hraje velikost, grafické zpracování, zvolená barevná kombinace, nápaditost a chytlavost titulku a také třeba i použitý podkladový materiál (Hingston, 2002). Malé pizzerie, jsou jedny z těch, které ve velké míře využívají reklamy na autech určených k rozvozům pizzy. Vetší firmy si zakládají telefonická centra a provozují tzv. Call marketing nebo využívají reklamu prostřednictvím internetu. Právě tento nástroj komunikace má v současné době za následek masový růst internetových obchodů, tzv. E-shopů.

Restaurace ve velkých městech využívají přímého marketingu tím, že si najímají pracovníky, kteří stojí před restaurací a zvou kolemjdoucí lidi a zejména turisty k návštěvě restaurace.

Přímý marketing patří k důležitým komunikačním nástrojům na trhu. Hingston (2002) vidí problém jak v používání nekvalitních databází zákazníků, tak v jejich nedůvěře k nabídkám prezentovaných touto formou.

Podle Srpové a Řehoře (2010) nestačí k oslovení, získání a udržení zákazníka spoléhat jenom na využívání některého, i když osvědčeného prostředku komunikace. Snahou firmy by mělo být jednotlivé nástroje kombinovat, a tak posilovat jejich vzájemné působení.

3 PREZENTACE FIRMY

Firma, pro kterou v další kapitole bude zpracován podnikatelský plán, je zatím pouze fiktivní, nicméně, podnikatelka chce v budoucnu skutečně začít podnikat a to v odvětví stravování a pohostinství, konkrétně v pohostinské činnosti. Je si vědoma všech rizik a legislativních opatření, které podnikání v tomto oboru přináší.

Restaurace, která bude založena, se bude jmenovat „U dvou koček“ a bude koncipována jako rodinný podnik. Tento název nevznikl náhodou, jsou v něm uvedeni dva domácí mazlíčci, kteří jsou součástí majitelčiny rodiny a žijí společně s ní a její rodinou poblíž místa budoucí provozovny.

Budoucí majitelka a zakladatelka se jmenuje Tereza Ryglová a restauraci chce založit v neobydlené části rodinného domu svého rodinného příslušníka. Již v tomto vidí podnikatelka velkou výhodu, která plyne z minimálních nákladů, které by v případě pronájmu byly o mnoho vyšší.

Vesnice, ve které bude tato firma založena, se jmenuje Háj ve Slezsku a se nachází přesně uprostřed dvou velkých měst: Ostravou a Opavou. Rodinný dům, ve kterém podnik vznikne, se nachází přímo u hlavní silnice, po které každodenně projede nespočet motoristů a řidičů nákladních aut, v čemž majitelka vidí další výhodu, jelikož reklama, která je důležitou součástí „dostání se do podvědomí“ potenciálních zákazníků, může viset přímo na této konkrétní budově a cedule poledního menu, které chce mimo jiné restaurace pravidelně nabízet, bude umístěna přímo na hlavní silnici.

V této lokalitě existuje pouze jedna „hospoda“ a ohlasy na její personál, poskytované služby a sortiment nejsou zrovna pozitivní., z čehož pro naši firmu plyne další výhoda a to z minimálního konkurenčního boje.

Součástí restaurace bude zahrádka, jakožto venkovní posezení v příjemném počasí a také velké parkovací plochy pro projíždějící řidiče kamionů. Interiér bude zařízen ve venkovském stylu, bude zde převažovat vybavení vyrobeno z kvalitního dřeva, interiér bude také obsahovat velký rohový krb. Tyto prvky by měly navodit příjemnou domácí atmosféru.

Hlavní cíle podnikání majitelka vidí v udržení tržní hodnoty podniku a rychlém proniknutí na

trh a do podvědomí zákazníků prostřednictvím poskytování široké nabídky jídel, sortimentu a služeb, to vše na velmi kvalitní úrovni. Další z cílů je vybudování dobrého jména v krátkém čase, aby v budoucnu mohl být realizován jeden z dlouhodobých cílů, konkrétně „přistavění“ pizzerie a následný rozvoz pizzy a dalších jídel přímo do domu.

4 PODNIKATELSKÝ PLÁN V PODMÍNKÁCH KONKRÉTNÍ FIRMY

V následující kapitole praktické části práce bude prezentován podnikatelský plán na založení restaurace U Dvou koček. Jedná se o fiktivní plán, který je však založen na reálných výchozích předpokladech. Studentka po skončení bakalářského studia se chce osamostatnit a založit vlastní podnik. Výchozí situaci má do jisté míry usnadněnou, neboť rodina je podnikatelsky činná a může uvolnit podstatnou část finančních prostředků a současně i objekt, který může být po rekonstrukci transformován na provozovnu vyhovující požadavkům § 17 živnostenského zákona. Další okolnosti vzniku motivace k podnikání jsou uvedeny v dalším textu.

4. 1 Titulní strana

Restaurace U dvou koček

Autor podnikatelské plánu: Tereza Ryglová

Název firmy: U dvou koček

Odpovědný vedoucí: Pavel Fajkus

Adresa vedoucího: Vančurova 88
Háj ve Slezsku
747 92

Kontaktní údaje:

telefon: 553 773 000

mobil: 603 221 332

e-mail: udvoukocek.ryglova@seznam.cz

Forma podnikání: Živnost

Předmět podnikání: Hostinská činnost

Datum zahájení činnosti: z důvodu fiktivní firmy nezapsáno

Datum zapsání do ŽR: z důvodu fiktivní firmy nezapsáno

Upozornění:

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem šířena bez souhlasu autora.

4. 2 Obsah podnikatelského plánu

- 1) Úvod a shrnutí podnikatelského záměru
- 3) Informace o firmě
- 4) Analýza tržního prostředí
- 5) Marketingový plán
- 6) Finanční plán
- 8) Analýza rizika
- 7) Časový plán

4. 2. 1 Úvod a shrnutí podnikatelského záměru

Předkládaný podnikatelský plán popisuje podnikatelský záměr autorky podnikatelského plánu, budoucí podnikatelky (v dalším textu pouze „podnikatelka“) na otevření a provozování restaurace U Dvou koček. Název společnosti i restaurace je odvozen od dvou „rodinných příslušníků“ autorky podnikatelského plánu.

- **Cíle podnikatelského plánu**

Tento podnikatelský plán je verzí 1. 1 a bude dále detailněji rozpracováván. Nejsou zde například uvedeni konkrétní dodavatelé jednotlivých komodit.

Hlavním cílem podnikatelského plánu je prezentace provozovatele, představení finančního a marketingového plánu a rovněž uvedení předpokládaného časového harmonogramu jednotlivých kroků, vedoucích ke zprovoznění restaurace. Účelem podnikatelského plánu je vytvoření podkladového materiálu pro spoluinvestora, v ideálním případě tichého společníka.

- **Výchozí předpoklady podnikatelského záměru**

Podnikatelský záměr se odvíjí od čtyř základních výchozích předpokladů. Prvním je záměr autorky směřovat profesní kariéru po ukončení studia k podnikání, konkrétně v oblasti pohostinství. Druhý výchozí předpoklad se odvíjí od analýzy podnikatelské příležitosti. Ve

vesnici, ve které bude restaurace provozována, kolují nespokojené názory obyvatel na otevírací dobu, velikost nabízeného sortimentu a nabízená jídla. Třetím důležitým momentem je příslib dvou zkušených pracovníků v oblasti pohostinství, že v nově otevřené restauraci chtějí pracovat. Předběžný příslib investora o spolufinancování projektu se statutem tichého společníka je rovněž důležitou hybnou silou stojící v pozadí vzniku tohoto podnikatelského plánu.

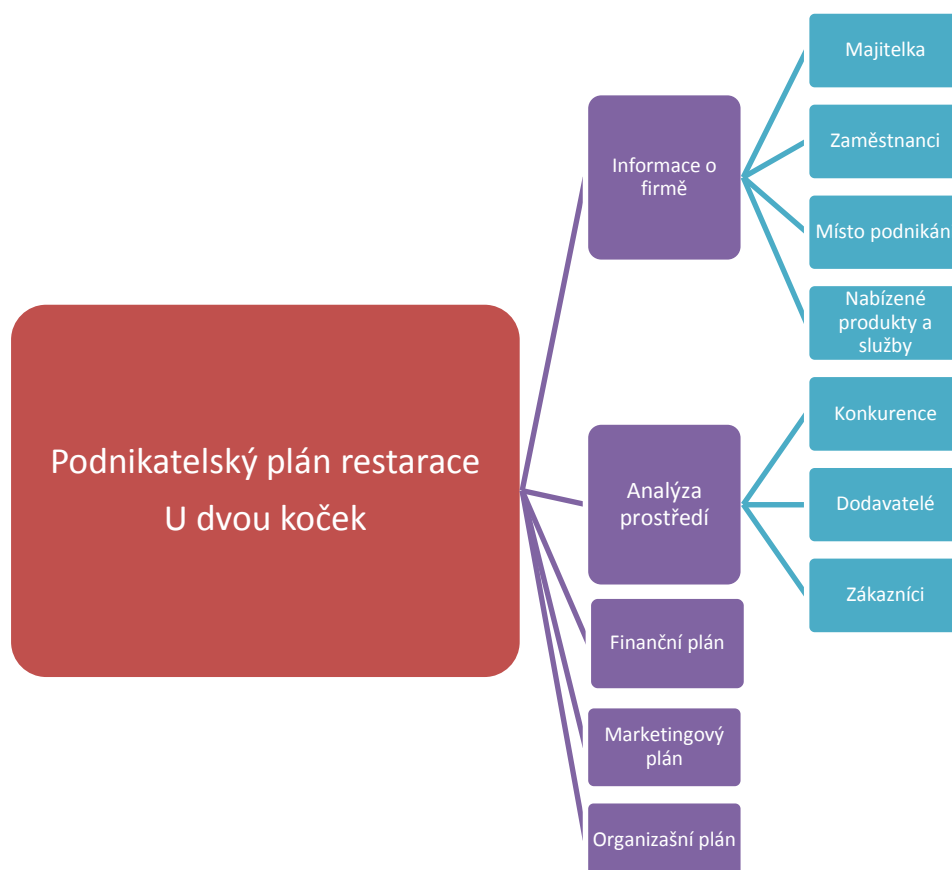
S ohledem na počet obyvatel vesnice a plánovanému umístění restaurace u hlavního silničního tahu mezi dvěma velkými městy, tedy s ohledem na potencionální zákazníky z řad motoristů a i domácích obyvatel lze předpokládat, že druhá restaurace může v dané lokalitě prosperovat.

Výchozím záměrem je založení podniku na základě živnosti. Hostinská činnost je podle živnostenského zákona č. 445/1991 Sb. ve znění pozdějších předpisů živností ohlašovací, řemeslnou. Jelikož podnikatelka nesplňuje podmínky § 7 živnostenského zákona o odborné způsobilosti k vykonávání hostinské činnosti, bude živnostenskou činnost vykonávat na základě § 11 živnostenského zákona prostřednictvím odpovědného zástupce. Odpovědný zástupce je fyzická osoba ustanovená podnikatelem, která odpovídá za řádný provoz živnosti a za dodržování živnostenskoprávních předpisů a je k podnikateli ve smluvním vztahu. Rodinný příslušník, jeden z výše uvedených plánovaných zaměstnanců, který bude ustanoven jako odpovědný zástupce, splňuje jak všeobecné podmínky, tak i podmínky odbornosti podle § 7 živnostenského zákona. Odpovědný zástupce bude zaměstnancem restaurace na pozici obsluhy – číšníka.

- **Lokalita**

Podnikatelským záměrem je provozování restaurace ve vesnické lokalitě. Provozovna se bude nacházet v nevyužívaném rodinném domě rodinného příslušníka podnikatelky. Výhoda zvolené lokality spočívá ve skutečnosti, že na ploše před rodinným domem je dostatek prostoru pro zřízení parkoviště i pro nákladní vozy.

Obr. 2 Struktura podnikatelského plánu U dvou koček



• Základní informace o firmě

Otevírací doba bude v pondělí až čtvrtek 11 až 22 hod, pátek a sobota 11 až 24 hod. a v neděli 11 až 21 hodin. Kapacita restaurace je plánována na 30 míst k sezení pro běžný provoz. Prostory restaurace umožní pořádání různých akcí s kapacitou až 40 míst k sezení a volnou plochou k tanci. Součástí objektu bude i menší salónek o plánované kapacitě 20 míst. Ten bude možné využít k pořádání rodinných oslav nebo firemních večírků, aniž by bylo nutné uzavřít restauraci pro místní hosty. Okolo výčepu bude postaven bar s pěti až šesti barovými židlemi. Součástí restaurace bude tzv. zahrádka umístěná v zahradě objektu, s předpokládanou kapacitou 20 až 30 míst.

K vybavení restaurace bude patřit kulečnick, stolní fotbal a šipky. Plánována je denní nabídka zapůjčení jednoho celostátního deníku a regionálního tisku. Ve výhledovém období 5 let je plánováno zřízení bowlingové dráhy. V interiéru restaurace bude převládat dřevo, interiér by měl navozovat atmosféru útulné, rustikální atmosféry venkovské restaurace. Plánován je krb, který kromě dekorační funkce bude využit i k vytápění. Restaurace bude pokryta wi-fi

signálem - hosté tedy budou mít možnost připojit se k internetu. Plánováno je zakoupení jednoho notebooku k zapůjčení hostům.

Zaveden bude pokladní softwarový systém pro vedení restaurace. Klíčovou osobností ve firmě bude kuchař s dlouholetou praxí. Právě na kvalitě podávané stravy je plánován úspěch projektu.

- **Gastronomie**

Z gastronomického hlediska bude restaurace nabízet polední menu a stálý jídelní lístek se zaměřením na klasickou českou kuchyni. Plánován je prodej 50 až 60 poledních menu. Polední menu by mělo sestávat z nabídky tří jídel a polévky. Plánovaná cena menu se pohybuje v rozmezí 70 až 80 Kč při stogramové gramáži pokrmů. Teplá kuchyně bude doplněna nabídkou studených specialit domácí výroby, jako jsou utopenci, sekaná, sýrové speciality, produkty z domácí zabíječky apod. Plánováno je čepování dvou druhů „klasických piv“ některého z velkých pivovarů a jednoho druhu piva z nedalekého malého domácího pivovaru.

- **Nepravidelné akce**

V letních měsících bude restaurace pořádat nepravidelné víkendové akce typu pečení selete a grilování v zahradních prostorách restaurace. V zimních měsících se v prostorách restaurace budou konat víkendové hudební zábavy. Restaurace bude dále pořádat akce typu zvěřinové hody, týden rybích specialit, týden staročeské kuchyně, velikonoční kůzle ad.

- **Okruh zákazníků**

Okruh zákazníků pro polední menu budou tvořit převážně motoristé a zaměstnanci zdejšího podniku, který se nachází v obci nedaleko restaurace. Očekává se také klientela z nedaleké chatové oblasti. V odpoledních a večerních hodinách bude restaurace zaměřena na místní občany.

- **Dodavatelé**

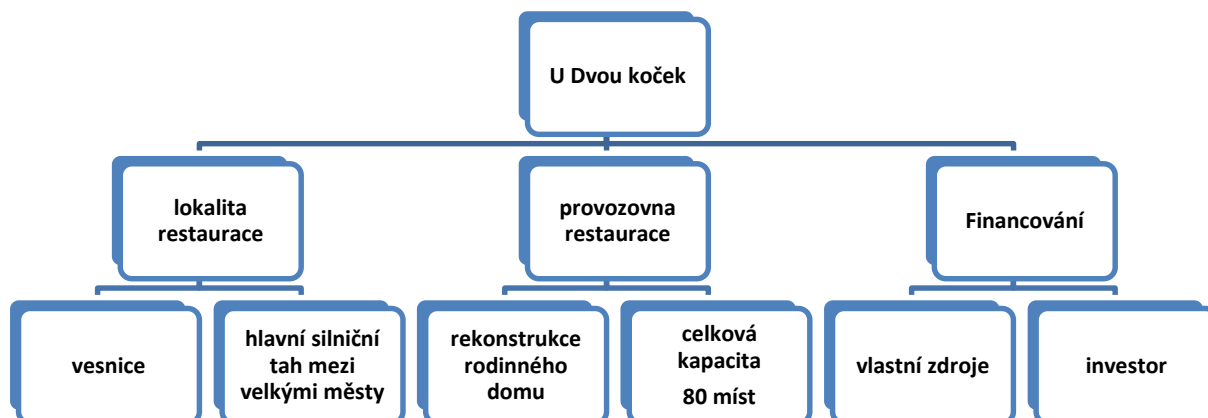
Jako dodavatelé masných výrobků budou preferováni okolní farmáři a to jak v dodávkách vepřového, hovězího masa, kuřat a vajíček. Stejně tak budou preferováni čeští farmáři jako dodavatelé brambor či zeleniny.

- **Financování**

Rekonstrukce budovy a vybavení restaurace bude financováno převážně z rodinných prostředků a prostředků výše uvedeného tichého společníka. Vložené rodinné prostředky jsou zisky z podnikání. Bez těchto prostředků a bez vlastnictví budovy, která bude přeměněna na restauraci, by začátek podnikání, tak jak je plánován, byl ekonomicky nereálný. V podstatě se jedná o určitou formu dlouhodobého zhodnocení disponibilních zdrojů rodiny.

Předpokládaná kapitálová náročnost zprovoznění restaurace společně s náklady na zajištění chodu v prvním roce činnosti je v této fázi odhadována na 4 912 640. Finanční prostředky na zprovoznění restaurace ve výši 2 500 000 Kč budou získány z rodinných úspor. K získání zbylých prostředků podnikatelka preferuje investora se statutem tichého společníka podle §§ 2747 až 2750 nového občanského zákoníku. Od tohoto kroku očekává získání prostředků na investici s výhodnějšími úrokovými podmínkami, než jaké nabízejí bankovní domy.

Obr. 3 Základní informace o plánované restauraci



4. 2. 2 Informace o firmě

Tab. 2 Informace o firmě U dvou koček

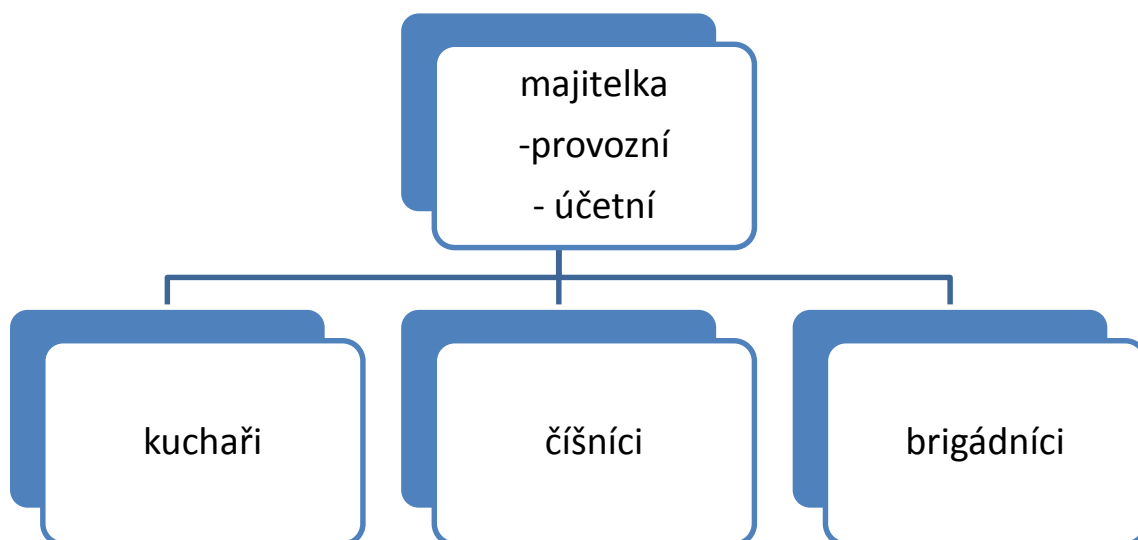
Obchodní název:	U Dvou koček
Sídlo:	Háj ve Slezsku
IČ:	
Datum založení společnosti:	fiktivní firma
Právní forma:	fyzická osoba zapsaná v živnostenském rejstříku
Předmět podnikání	- hostinská činnost, - pořádání kulturních produkcí, zábav a provozování zařízení sloužících zábavě
Základní kapitál:	2 500 000,- Kč

- Majitelka a zaměstnanci

Hlavní představitelkou ve firmě bude majitelka (podnikatelka), které budou náležet hlavní rozhodovací práva ve vedení. Z hlediska pracovní pozice bude zastávat funkci řídicího pracovníka, provozního pracovníka a vzhledem ke kvalifikaci rovněž účetní. Stálými zaměstnanci podniku budou dva kuchaři a dva číšníci. Podle potřeby budou jako číšníci nebo pomocné síly do kuchyně najímání brigádníci. Zejména se počítá s brigádníkem/brigádníci na omezenou dobu vždy v době kumulace výdeje největšího počtu poledních menu. Majitel objektu bude mít status pronajímatele, na chodu restaurace se podílet nebude. Úklid budou zajišťovat zaměstnanci, každý na svém úseku. Běžné práce údržby zajistí rodinní příslušníci.

Zvolená právní forma podnikání je podnikání na základě živnostenského oprávnění se zvoleným odpovědným zástupcem, majitelem výučního listu v oboru kuchař-číšník, kterým plní podmínku odbornosti podnikání v oboru hostinské činnosti podle živnostenského zákona.

Obr. 4 Firemní struktura U dvou koček



- Struktura zaměstnanců

1. číšník: odpovědný zástupce podle Živnostenského zákona - vyučen v oboru
2. číšník: požadavkem na přijetí bude vyučení v oboru číšník nebo praxe v oboru
1. kuchař: vyučen v oboru, dlouholetá praxe
2. kuchař: požadavkem na přijetí bude vyučení v oboru kuchař

V této souvislosti je třeba připomenout informaci uvedenou v úvodu, že číšník a kuchař označení číslem jedna jsou sice v současné době zaměstnáni, nicméně podnikatelce přislíbili, že v okamžiku, kdy bude skutečně jasné, že se restaurace U dvou koček otevře, nechají se zaměstnat v tomto nově vzniklém podniku. Tento příslib je také jedním z podstatných důvodů vzniku tohoto podnikatelského plánu.

- Místo podnikání

Obec: Háj ve Slezsku

Počet obyvatel: 5000

Umístění restaurace: hlavní tah mezi městy Ostrava a Opava

Zřízení parkoviště v přilehlém okolí restaurací s možností parkování nákladních vozů

- Nabízené produkty a služby

Ziskovost restaurace bude založena na dvou základních produktech: poledním menu a zisku z prodeje piva a dalšího alkoholu lokálním hostům. Tyto základní produkty budou dále doplněny prodejem kvalitních točených nealkoholických nápojů českých výrobců i nabídkou nealkoholických nápojů ve skle. Vzhledem k lokalitě se nepředpokládá větší objem prodeje vína. V nabídce budou destiláty české i zahraniční výroby (skotská a irská whisky, americká whisky, kubánský rum a další)

Další zisk bude realizován z pořádání akcí typu opékání selete v letních měsících nebo z hudebně-zábavních akcí v měsících podzimních a zimních. Dále se nabízí možnost zisku z pořádání svatebních akcí, rodinných akcí a firemních večírků.

Obr. 5 Schematické znázornění celého objektu



Během letních měsíců je plánováno:

- 3x opékání selete
- každý druhý pátek grilování

- pořádání dvou akcí s programem pro rodiny s dětmi

V podzimních a zimních měsících je plánováno:

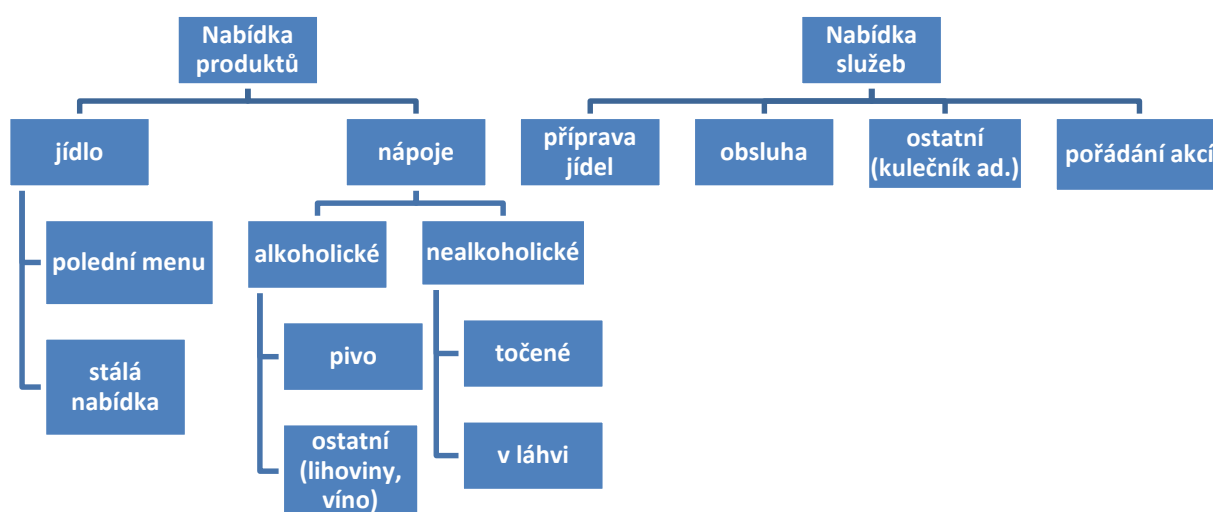
- 10 x diskotéka pro mladé
- 4 x oldies party s hudbou 80. a 90. let pro střední generaci
- 2 večery pro starší generaci
- vesnický bál

Součástí vybavení restaurace bude velkoplošná obrazovka, lze tedy předpokládat zvýšení tržeb během pořádání velkých sportovních akcí.

Polední menu bude restaurace připravovat v pondělí až pátek, v časovém rozmezí 11, 00 až 14, 00 hod. Plánován je výběr ze tří možností hlavního jídla a polévky. Jedno z jídel bude bezmasé. Kalkulovaná prodejní cena 80 Kč. Orientační nabídka poledního menu podle návrhu kuchaře je uvedena viz Příloha č. 1

Menší zisky jsou předpokládány z prodeje jídel na stálém lístku a výrobků studené kuchyně. Jako doplňkové lze označit předpokládané zisky ze stolního fotbalu, šipek a kulečnicku a z prodeje cigaret. V žádném případě nebude v prostorách restaurace umístěn výherní automat.

Obr. 6 Nejdůležitější nabízené produkty a služby z hlediska cílového zaměření podniku



4.2.3 Analýza tržního prostředí

- Konkurence

V dané lokalitě funguje jedna restaurace. Ohlasy hostů na ni nejsou příliš příznivé. Tato restaurace je zákaznický orientována především na „štamgasty“ tedy na místní obyvatele. Nepořádá žádné akce, nevaří polední menu. Otevírací doba je až od 17 hodin. V širším okolí se dosud nenachází restaurace zaměřená na motoristy. Nejbližší restaurační zařízení, které by se v tomto smyslu dalo označit za konkurenční, se nachází ve vzdálenosti 5 kilometrů. Tato restaurace nabízí výběr pouze ze dvou jídel, v obdobné cenové hladině, jaká je plánována i pro tuto restauraci.

V blízkém okolí fungují místní restaurace spíše jako hospody pro místní obyvatele, podobně jako konkurence ve vesnici. Restaurace v okresním městě nelze považovat za konkurenci, neboť oslovují jiný segment zákazníků.

Cenová hladina nápojů bude podobná jako v konkurenční restauraci. Nabídka v tomto segmentu bude oproti konkurenci rozšířena o nabídku piva blízkého pivovaru Avar v Hlučíně, točeného nealkoholického piva a točeného či točených nealkoholických nápojů (kofoly, limonády a další).

Obr. 7 Schematické znázornění konkurence



- Dodavatelé

Vedle nákupu surovin z velkoobchodu se bude restaurace orientovat na dodavatele z ekofarem na Opavsku. Cílem je nabízet pokrmy z kvalitních surovin. Principem ekologického zemědělství je totiž zákaz používání umělých hnojiv a pesticidů. Zvířata jsou na ekologických farmách krmena převážně z produkce vlastního ekologického podniku, takže se dá oprávněně očekávat, že maso z ekofarem je kvalitnější než velkochovů.

Vedle kvality nabízených surovin budou hrát při výběru dodavatelů důležitou roli i následující faktory:

- kvalita služeb, úroveň komunikace a podpora,
- dostupnost produktu a proměnlivost jeho ceny v závislosti na ročním období (položky jako zelenina, maso a další.),
- cena produktu,
- reference o dodavateli.

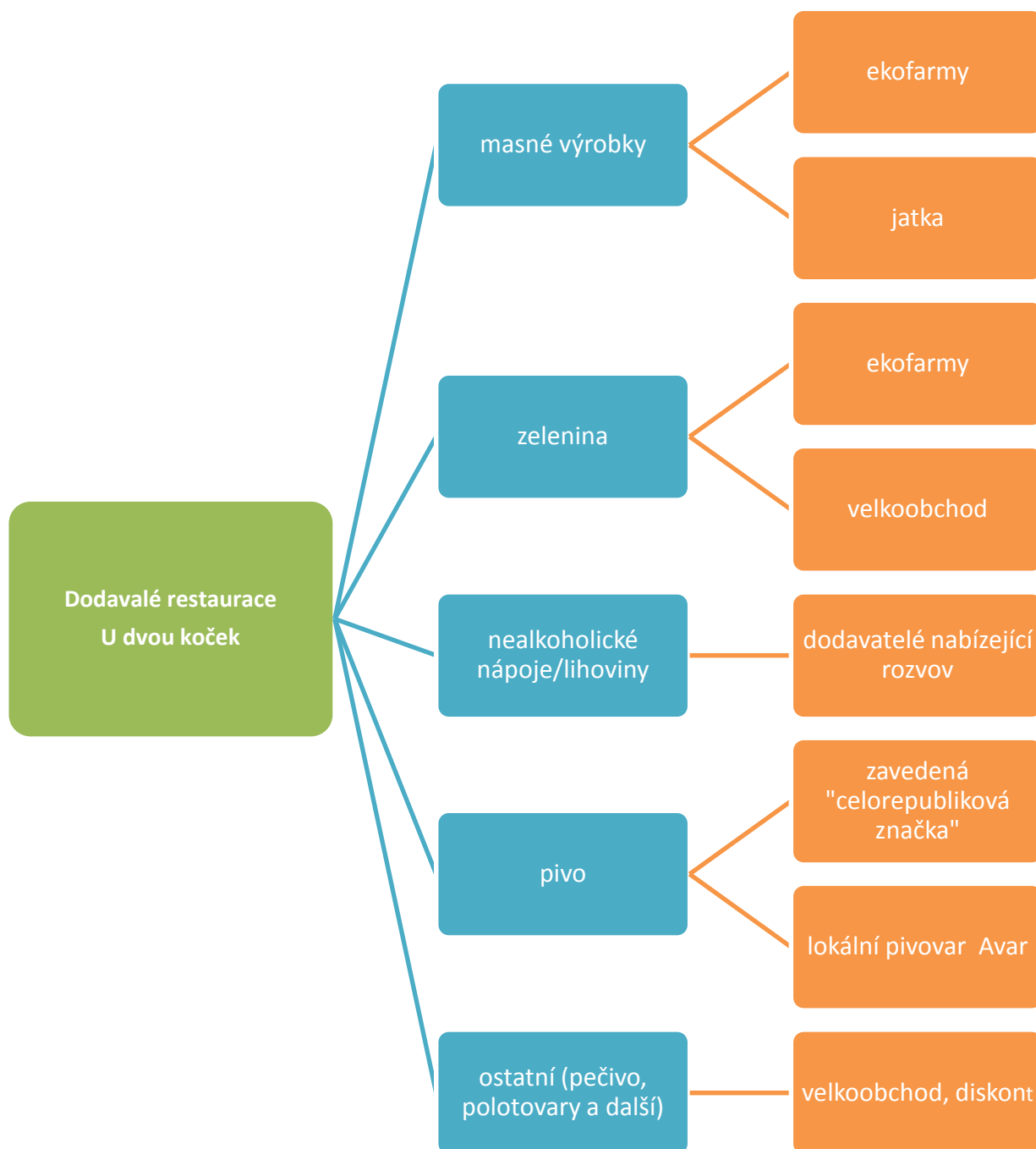
Předpokládaným hlavním dodavatelem masa a masných produktů bude ekofarma a rovněž některá z blízkých firem zaměřená na zpracování masných výrobků. Požadavkem je, aby obchodní strategií dodavatele byla kvalita, solidnost a schopnost dodávky čerstvého masa z vlastního chovu a masných výrobky vlastní výroby. Důležité je, aby veškerý poražený dobytek byl okamžitě zpracován, V nabídce by měl být přinejmenším plný sortiment vepřového a hovězího masa v chlazené formě.

Z širokého výběru dodavatelů alkoholických a nealkoholických nápojů vyjma piva budou vybrány firmy, které budou schopny dodat široký sortiment zboží za příznivou cenu. Preferovány budou společnosti, které nápoje zároveň rozváží.

Pečivo, mražené výrobky, polotovary a další potravinářské suroviny budou nakupovány v diskontních prodejnách v blízkém okolí.

Při volbě pivovaru bude nutné orientovat se podle zvyklostí a preferencí místních obyvatel. V této lokalitě patří mezi nejoblíbenější značky například pivo Radegast. Při výběru pivovaru budou svoji roli hrát - vedle výše uvedeného faktoru - samozřejmě také cenové podmínky a výše marže. Cílem podnikatelky bude dohodnout s pivovarem také dodání skla a slunečníků na zahradní restauraci. Tento pivovar bude muset být schopen dodat pivo různých stupňů i nealkoholické pivo v sudech. Předpokládaná nabídka je minimálně tři až čtyř piv od jednoho ze zavedených pivovarů. Vedle jedné celorepublikově známé značky se bude U dvou koček točit pivo z lokálního pivovaru Avar.

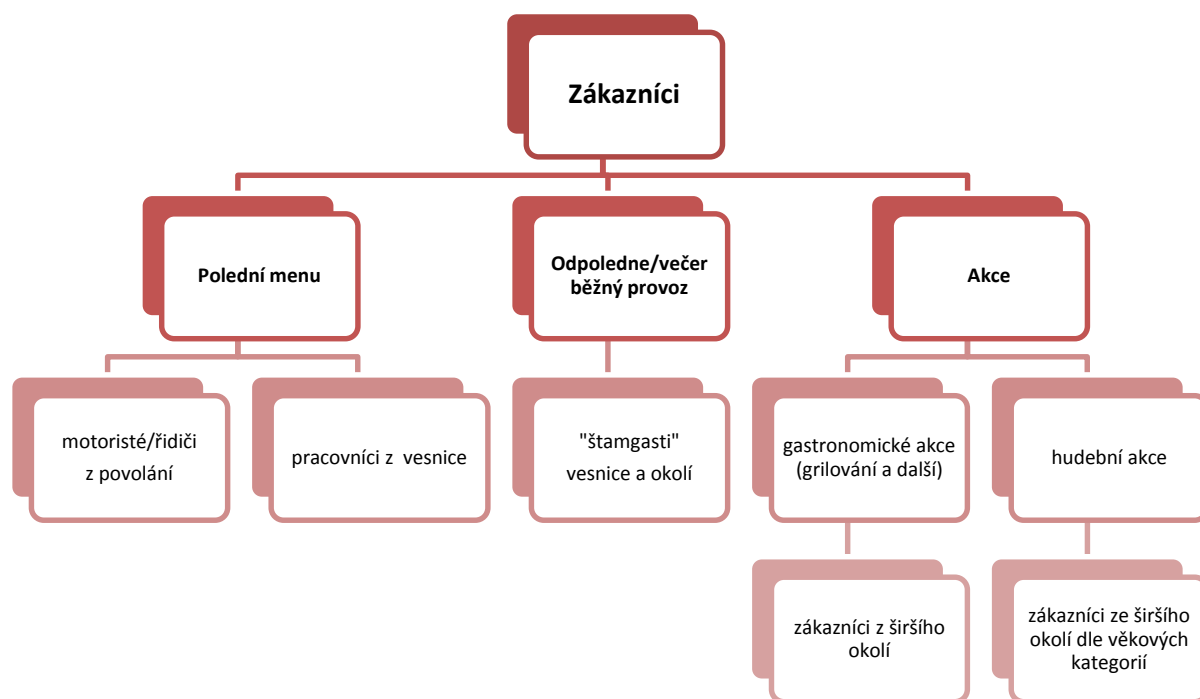
Obr. 8 Schematické znázornění dodavatelů



- Zákazníci

Restaurace U dvou koček se bude snažit o diverzifikaci cílové skupiny zákazníků, která se bude skládat z několika podskupin.

Obr. 9 Schematické zachycení cílových skupin zákazníků podle jednotlivých produktů a služeb



Cílové zákaznické skupiny by se měly skládat ze tří hlavních podskupin. Nejdůležitější z hlediska plánovaného stabilního zisku bude skupina zákazníků poledního menu. Zde se po „rozjezdu“ restaurace a marketingové kampaně předpokládá stabilizace pravidelného výdeje 40 (pesimistická varianta) až 60 (optimistická varianta) menu pětikrát týdně. Skupina „polední menu“ by měla sestávat z motoristů, kteří jako profesionální řidiči pravidelně „pendlují“ po trase Ostrava – Opava a zaměstnanců místního podniku Agronet.

O skupinu lokálních štamgastů proběhne tržní soutěž s místní konkurencí. Výhodou restaurace U dvou koček bude širší nabídka piva, možnost zahrát si šipky a stolní fotbal, útulnější a kultivovanější prostředí i dobrá pověst matky podnikatelky v obci. Největší příjem od této skupiny se očekává v útratě za pivo a studenou kuchyni.

Třetí skupinu budou tvořit návštěvníci víkendových akcí. Očekávaná průměrná návštěva na jednu akci je 35 návštěvníků s předpokládanou útratou 250 až 300 Kč na návštěvníka.

V delší perspektivě se očekává, že se restauraci díky kvalitě nabízené stravy budou navštěvovat také obyvatelé ze vzdálenějších lokalit.

4. 2. 4 Marketingový plán

Marketingový plán se odvíjí od rozpočtu na marketing. Marketing se bude odehrávat na 4 základních platformách: vytvoření kvalitní webové prezentace, objednávky dvou velkoplošných billboardů umístěných před vjezdu do vesnice, reklamy v regionálním tisku a reklamy v regionálním rádiu.

Cílem této strategie je oslovit co nejvíce zákazníků za přijatelnou cenu. Webové stránky vytvoří za sníženou cenu známý podnikatelky, který rovněž navrhne design billboardů. Tyto marketingové nástroje budou dlouhodobého charakteru.

Cílem webové prezentace je, aby potenciální zákazník měl informace o lokalitě restaurace, interiéru a vybavení, možnostech parkování, stálém jídelním lístku a další. Každý týden bude aktualizován jídelní lístek poledních menu, aby nejpozději v sobotu večer se potenciální zákazník mohl s jídelníčkem na další týden seznámit.

Účelem velkoplošných billboardů bude přilákat nerozhodné zákazníky nebo zákazníky, kteří restauraci nebudou v daný okamžik znát. Bude se rovněž jednat o dlouhotrvající reklamu.

Reklama v regionálním tisku a regionálních rozhlasových stanicích bude probíhat v době před otevřením restaurace a v době těsně po otevření. Cílem bude seznámit veřejnost s otevřením podniku. V krátkém horizontu bude snahou v rámci marketingové kampaně pozvat do restaurace k vystoupení známou regionální osobnost z oblasti sportu nebo kultury

Obr. 10 Schéma marketingové strategie



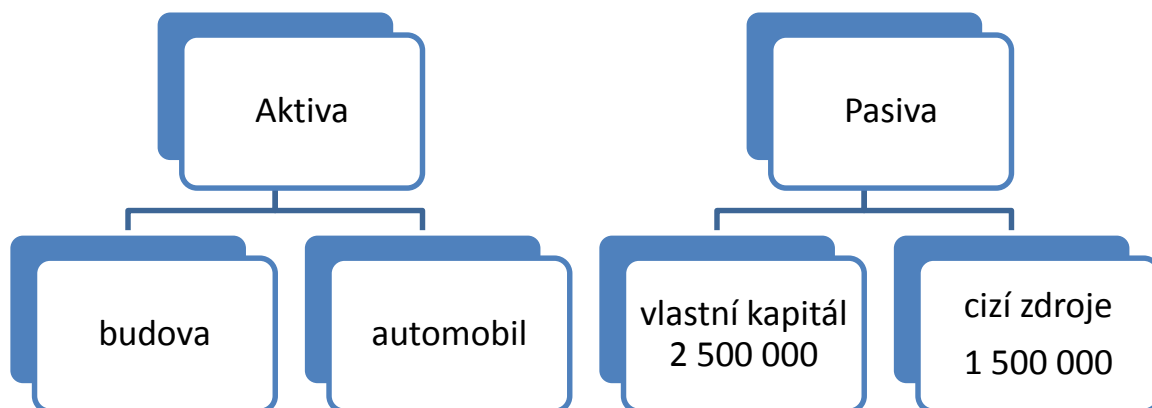
Dlouhodobým plánovaným marketingovým nástrojem budou tzv. „Happy Hours“ aplikované především v „mrtvém“ čase po skončení vydávání menu a příchodu stálé klientely. V době od 16 do 18 hodin bude restaurace vždy nabízet slevy na vybrané produkty, jako například velké pivo za cenu malého a další.

4. 2. 5 Finanční plán

Finanční plán je rozdělen do dvou základních okruhů. Prvním jsou finanční investiční náklady spojené s uvedením restaurace do provozu a marketingem, tedy s rekonstrukcí budovy, nákupem zařízení, vybavení restaurace a reklamní kampaní. Druhým okruhem je finanční rozvaha nákladů v prvním půlroku podnikání a zisků v prvním roce podnikání. Kalkulované ceny jsou orientační.

Výše vlastního vstupního kapitálu činí 2 500 000 Kč v hotovosti + budova. Požadovaný kapitál od tichého společníka se bude pohybovat ve výši 1 500 000 Kč, zejména s ohledem na financování prvního roku provozu. Podíl tichého společníka na zisku není dosud stanoven.

Obr. 11 Základní schéma aktiv a pasiv



- Investiční náklady

Do investičních nákladů nutných k „rozjezdu“ restaurace jsou kalkulovány náklady na rekonstrukci budovy a okolí, vybavení restaurace a náklady na marketing. Finanční vstup v podobě 1 000-, Kč za vydání živnostenského listu započítán není.

Do investice není započten automobil, neboť alespoň zpočátku bude využíván vůz rodinného příslušníka. Přehled odhadovaných investičních nákladů je uveden v Příloze 2: Investiční náklady na zřízení restaurace U Dvou koček

- Provozní náklady

Kalkulovány jsou provozní náklady na první rok podnikání. Vlastní finanční zdroje a zdroje tichého společníka by měly v součtu vystačit na investice spojené s uvedením restaurace do provozu, na marketing a prvních 6 měsíců provozu, aniž by se firma musela spoléhat na zisky z tržby.

Kalkulované provozní náklady za první rok podnikání jsou uvedeny v Příloze 3: Předpokládané provozní náklady v prvním roce podnikání Z ní je patrné, že jednoznačně největší náklady padnou na mzdy zaměstnanců, v nichž není ani kalkulován příjem majitelky. Mzdy jsou kalkulovány včetně povinných odvodů na sociální a zdravotní pojištění, tzv. superhrubé mzdy.

Celkové odhadované náklady na zahájení podnikání a první rok provozu činí dohromady 4 912 640. Celkové předpokládané dostupné finanční prostředky z vlastních zdrojů a ze zdrojů tichého společníka tvoří dohromady částku 4 000 000 Kč. Tyto zdroje mohou pokrýt rozjezd restaurace U dvou koček a přibližně 6 měsíců provozu.

- Předpokládané tržby

V Příloze č. 4: jsou uvedeny předpokládané tržby ve třech variantách – optimistické, pesimistické a střední variantě. V následujícím textu je uvedeno odůvodnění zvolených čísel.

- Polední menu

Optimistická varianta poledního menu vychází z prodeje 60 menu denně, pesimistická z 30 a střední varianta ze 45 prodaných menu denně v pondělí až pátek. Průměrný počet dnů je stanoven na 20. Kalkulovaná cena je 80 Kč za porci. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace $20 \text{ (počet dní v měsíci)} \times 12 \text{ (počet měsíců)} \times 60 \text{ (počet porcí)} \times 80 \text{ (cena za porci)}$.

- Jídlo ostatní

Sem se řadí prodej jídla ze stálého lístku a prodej studené kuchyně. Průměrná kalkulovaná cena je 80 Kč. Optimistická varianta počítá s prodejem 15 porcí, pesimistická s 5 a střední s 10 porcemi. Kalkulován je počet všech dní v měsíci, tedy pro jednoduchost 30. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace $30 \text{ (počet dní v měsíci)} \times 12 \text{ (počet měsíců)} \times 15 \text{ (počet porcí)} \times 80 \text{ (cena za porci)}$.

- Pivo

Optimistická varianta kalkuluje s prodejem 100 piv, pesimistická s prodejem 50 piv a střední s prodejem 70 piv denně. Průměrná cena piva je kalkulována na 24 Kč. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace $30 \text{ (počet dní v měsíci)} \times 12 \text{ (počet měsíců)} \times 100 \text{ (počet piv)} \times 24 \text{ (cena za pivo)}$.

- Ostatní alkohol

Optimistická varianta vychází z představy prodeje lihovin v objemu 30 prodaných nálevek tvrdého alkoholu o objemu 0,05 l., pesimistická z 15 a střední z 20. Kalkulovaná

průměrná cena je 25 Kč. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace 30 (počet dní v měsíci) x 12 (počet měsíců) x 30 (počet panáků) x 25 (průměrná cena za panáka).

- Nealko nápoje

Optimistická varianta se opírá o předpoklad prodeje 80 nealko nápojů včetně nápojů k polednímu menu. Pesimistická počítá s 50, střední s 60 nealko nápoji. Průměrný počet dnů je záměrně stanoven na nižší hodnotu 20 dnů, neboť se předpokládá, že nealko nápoje budou prodávány zejména s poledním menu. Průměrná cena nápoje je stanovena na 20 Kč. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace 20 (počet dní) x 12 (počet měsíců) x 80 (počet nealko) x 20 (průměrná cena za nealko nápoj).

- Akce opékání/grilování/dětské dny

Výchozím předpokladem je pořádání 10 akcí během letní sezóny. Optimistická varianta počítá s průměrem 30 návštěvníků na akci, pesimistická průměrným počtem 12 účastníků a střední s průměrným počtem 18 účastníků na jednu akci. Kalkulována je průměrná útrata 100 Kč na účastníka. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace 10 (počet akcí) x 30 (průměrný počet návštěvníků na jednu akci) x 100 (průměrná útrata jednoho zákazníka).

- Hudební akce

Předpoklad je pořádání 15 hudebně-zábavních akcí během podzimní a zimní sezóny. Optimistická varianta počítá s průměrem 50 návštěvníků na akci, pesimistická průměrným počtem 20 účastníků a střední s průměrným počtem 35 účastníků na jednu akci. Kalkulována je průměrná útrata 120 Kč na účastníka. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace 15 (počet akcí) x 50 (průměrný počet návštěvníků na jednu akci) x 120 (průměrná útrata jednoho zákazníka).

- Akce v salónku

Do této kategorie se počítají odhadovaný počet akcí typu rodinných oslav či firemních večírků. Optimistická variant odhaduje 15 takovýchto akcí za kalendářní rok, pesimistická 5 a střední 10. Odhadovaný průměrný počet účastníků akce je 15 osob s průměrnou útratou 300 Kč na osobu. Výpočet pro optimistickou variantu pak vychází z kalkulace 15 (počet akcí) x 15 (průměrný počet návštěvníků na jednu akci) x 300 (průměrná útrata jednoho zákazníka).

4. 2. 6 Analýza rizika

Rizikových faktorů projektu restaurace U dvou koček je celá řada. V průběhu prvních měsíců se může ukázat, že i pesimistický odhad tržeb byl nadnesený.

Dalším rizikem je nedodržení časového harmonogramu a zpoždění projektu. S tímto faktorem se pojí riziko, že pracovníci, kteří přislíbili nastoupit na pozice kuchaře a číšníka a tím celý projekt profesně a odborně zaštitit, si nakonec svůj příslib rozmyslí.

Riziko je samozřejmě spojené i se smlouvou o tichém společenství. Podle platné legislativy se tichý společník podílí jak na zisku, tak na ztrátách podnikatele. Pokud by předpokládaný tichý společník z projektu vycouval, musela by podnikatelka hledat náhradní řešení v získání potřebných zdrojů. Případný bankovní úvěr na investici dále prodraží.

Časové prodlení by mohlo dále znamenat, že v průběhu doby jiný podnikatel v blízkém okolí otevře podobný typ restaurace.

Rizikovým faktorem mohou být dále dodavatelé (neplnění smluvních požadavků), i zaměstnanci (nespolehlivost, tlak na zvyšování mezd a v případě nevyhovění nízká motivace v práci).

- **Všeobecné důvody pro realizaci projektu restaurace U dvou koček:**

- Absence relevantní konkurence,
- Velmi dobrá lokalita,
- Objekt provozovny bude ve vlastnictví rodiny,
- Příslib svou kvalitních pracovníků,
- Příslib získání zdrojů od tichého společníka,
- Odpadá nutnost platit nájem,
- Odborné kompetence podnikatelky v oblasti účetnictví a daní.

- **Všeobecná rizika projektu:**

- Relativně vysoké náklady na zprovoznění restaurace,
- Nulová zkušenost v oblasti podnikání majitelky,
- Nutnost spoléhání se na zašitění podnikání odpovědnou osobou,
- Časová náročnost projektu,
- Nutnost odvádět podíl tichému společníkovi.

- Finanční analýza rizika

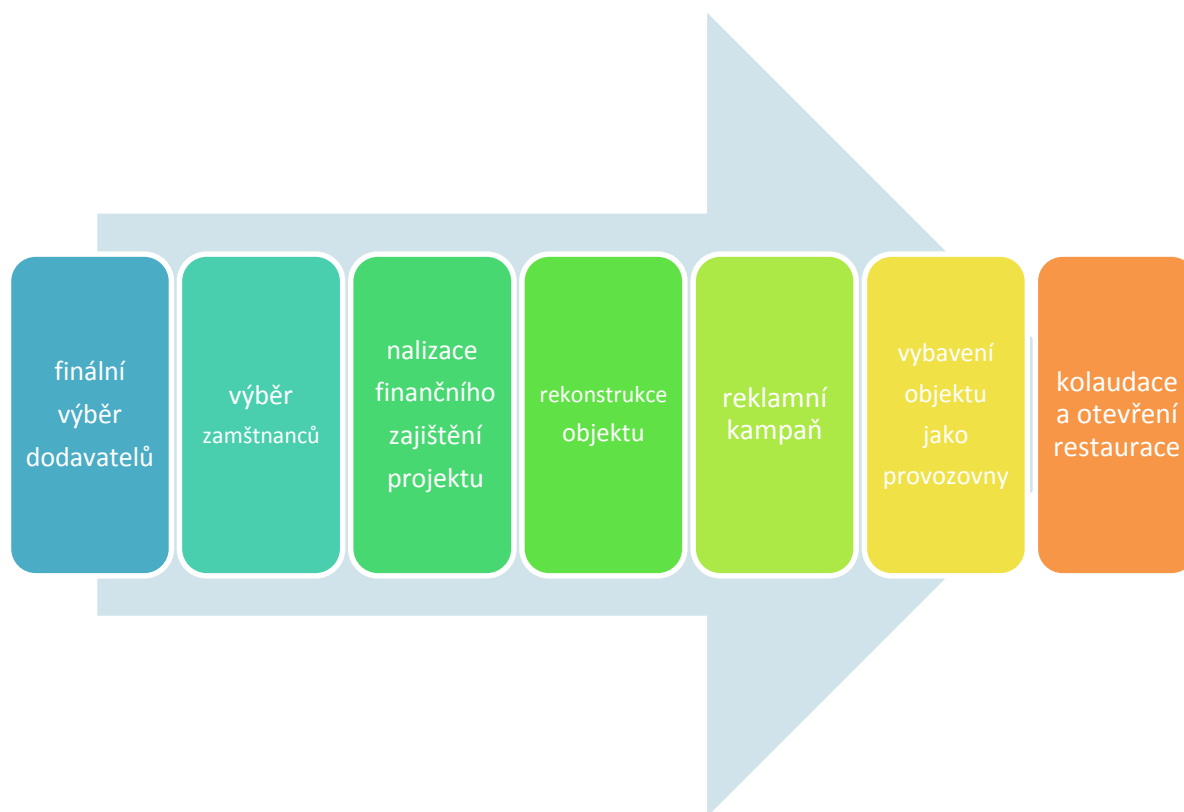
Finanční analýzu rizika podnikatelského projektu restaurace U dvou koček odvodíme jednoduše od odhadovaného cash-flow. Provádění sofistikovanějších analýz na základě metod hodnocení investic nebo metod hodnocení rizika přesahuje rámec této práce. Budeme kalkulovat s prvním rokem podnikání. V oblasti tržeb se vychází ze střední varianty.

Z **Příloha č. 5** Odhadovaných peněžní toky projektu v prvním roce podnikání vyplývá, že při kalkulaci vycházející ze středního odhadu tržeb a nezapočítáním nákladů na mzdu majitelky je projekt výdělečný. Je však nutné počítat s tím, že majitelka je povinna vyplatit smluvený podíl tichému společníkovi.

4. 2. 7 Časový plán

Předpokládaný časový plán je rozložen do období dvou let. Sousednost všech kroků bude provázána takovým způsobem, aby nejpozději do dvou let došlo ke slavnostnímu otevření restaurace. Lhůta dvou let je maximální a vědomě nadnesená, aby se podnikatelka nedostala pod časový tlak. Naprostou většinu prací spojených s rekonstrukcí, včetně například rozvodu vzduchotechniky, elektrické sítě a další práce zajistí podnikatelce širší rodinné příbuzenstvo a známí, kteří podnikají v příslušném oboru. Z tohoto důvodu budou náklady mnohem nižší než při objednání uvedených prací u firmy.

Obr. 12 Schéma časové posloupnosti nejdůležitějších kroků spojených s otevřením provozovny



5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhy a doporučení, která vyplývají z této práce, bychom mohli rozdělit na obecné rady a doporučení pro začínající podnikatele, kteří se chystají začít podnikat v odvětví stravování a pohostinství a doporučení pro námi zvolenou firmu.

Stěžejní pro podnikatele, který si zvolí jako předmět podnikání hostinskou činnost, jsou jistá legislativní omezení, především odborná způsobilost, kterou se musí podnikatel prokázat, dá se však „obejít“ tím, že podnikatel určí odpovědného zástupce, který tuto podmínku splňuje. To však s sebou přináší i jistá rizika spojená se ztrátou kontroly nad řízením.

Jak jsme již několikrát zmínili, v tomto oboru je vysoká míra konkurence. Osobnostní charakteristiky, motivace a silná vůle většinou nestačí. Aby podnikatel/ka na tomto trhu uspěl/a, musí zpravidla přijít s něčím novým, pro potenciální zákazníky originálním a tím si zajistit určitou jedinečnost. Základem nejen pro zahájení činnosti podnikání v tomto oboru je vypracování podnikatelského plánu, který budoucím podnikatelům dává jakýsi komplexní přehled o možnostech realizace svého záměru podnikání. Proto je nezbytné začít s jeho vypracováváním včas, zejména pokud bude použit externí zdroj financování, kdy je potřeba potenciálního investora přesvědčit o tom, že podnikatelská činnost bude výhodná.

Dále bychom doporučili nepodcenit výběr personálu, jelikož jeho přístup k hostům bývá někdy rozhodujícím kritériem zákazníků, kteří se rozhodují, zda daný podnik znovu navštíví, či nikoliv. Dalším důležitým prvkem je výběr cílového trhu, tedy segmentaci potenciálních zákazníků, na které se tento podnik zaměří.

Velmi důležitá je také analýza konkurence a rizik, které podnikateli říkají, zda má možnost v rámci konkurenčních podniků, zabývajících se stejnou činností uspět. Analýza rizik mu určí konkrétní faktory, které mají nebo by mohly mít dopad na jeho podnikatelský záměr.

V rámci konkurenčního boje bychom také doporučili zvolit vhodnou formu marketingu, tedy reklamu, která může ovlivnit zákazníky a měla by být aplikována především před otevřením podniku.

Důležitým prvkem je především finanční plán, který podnikateli sdělí, zda mu budoucí investice přinese prospěch, či nikoliv. Měl použít několik variant tohoto plánu.

Co se týká konkrétní firmy U dvou koček, která teprve také plánuje zahájení své činnosti, mohli bychom jí doporučit dávat si pozor na některé ze stejných zmíněných faktorů uvedených pro začínající podnikatele v tomto odvětví. Jelikož ale pro tuto konkrétní firmu jsme se již sestavením podnikatelského plánu zabývali, můžeme uvést i pár dalších, konkrétních doporučení.

V první řadě by bylo vhodné, aby podnikatelka získala odbornou kvalifikaci pro provozování živnosti hostinská činnost. Získání této kvalifikace jí totiž přinese dvojí výhodu. Jednak se bude lépe orientovat v daném oboru a také nebude již závislá na odborném zastoupení.

Další kroky by měly vést k hlubšímu průzkumu okolí a jak z hlediska zajištění dalších schopných zaměstnanců, tak z hlediska konkrétních dodavatelů surovin.

Z dlouhodobějšího časového hlediska bychom doporučili orientaci na širší skupinu zákazníků a dalšímu rozšiřování služeb restaurace.

6 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo vypracování základní verze podnikatelského plánu vycházejícího z podnikatelského záměru, jehož finálním krokem má být otevření restaurace U dvou koček.

Prezentovaný podnikatelský plán uvádí, že od nápadu a podnikatelského záměru vede k jeho realizaci poměrně dlouhá cesta.

Jak lze vyčíst z výše vypracovaného finančního plánu, rozjezd podnikání není v dnešní době zrovna levnou záležitostí, do začátků musíme počítat s nemalou investicí a pravidelnými fixními náklady – v našem případě investice do rekonstrukce objektu, vybavení kuchyně a interiéru, marketingu, nákupu kvalitních surovin a platy personálu. Podnikatelka tedy musí disponovat určitou finanční rezervou pro provoz. Financování této restaurace bude zajištěno rodinnými úsporami a investorem v podobě tichého společníka.

Z uvedeného marketingového plánu a celkového konceptu restaurace U dvou koček vyplývá, že, úspěch předkládaného podnikatelského záměru bude do značné míry záviset na schopnosti oslovit zákazníky projíždějící lokalitou, ve které se bude podnik nacházet. Existuje řada motorestů, které svou úspěšnou podnikatelskou činnost založili právě na gastronomických službách, nabízenými projíždějícím motoristům (zejména řidičům z povolání). Tohoto úspěchu může naše restaurace vzhledem k umístění také dosáhnout. Toto tvrzení dokazují hned dvě části podnikatelského plánu a to výchozí předpoklady podnikatelského záměru a informace o firmě.

Největší výhodou, jak dokazuje analýza tržního prostředí, konkrétně konkurence, je absence podobně zaměřené konkurence v blízkém okolí, respektive existence pouze jedné restaurace s velmi špatnou pověstí, nekvalifikovaným personálem, omezenou nabídkou jídel a dalšího sortimentu. Navíc tyto nabízené komodity mají velice nízkou kvalitu.

Restaurace U dvou koček se bude orientovat na důkladný výběr kvalifikovaného personálu s profesionálním přístupem, jelikož následky zanedbání činností v tomto směru mohou mít fatální důsledky ve formě ztráty dobrého jména.

Firma chce stavět nejen na kvalitě svých služeb, ale jak vyplývá z analýzy dodavatelů, také na kvalitě surovin, které budou používány při zpracování podávaných pokrmů, kvalitě piva, alkoholických i nealkoholických nápojích a v neposlední řadě na ostatním doplňkovém

sortimentu. Důležitou roli zde hraje tedy výběr klíčových dodavatelů, zajišťující tyto požadavky.

Ze všech výše uvedených skutečností lze předpokládat, že pokud se firma bude držet svého cíle vybudovat si dobré jméno, který je stavěn především na kvalitě a kvantitě poskytovaných produktů a služeb, má jisté předpoklady pro úspěšné uchycení na trhu a udržení si tržní hodnoty podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-277-1.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů. Jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3293-0.
3. HAGUE, Paul N. *Průzkum trhu: příprava, výběr vhodných metod, provedení, interpretace získaných údajů*. Přel. V. Jungman. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6917-8.
4. HINGSTON, Peter. *Začněte podnikat: Průvodce drobným podnikáním*. Přel. J. Langmajer. Praha: Knižní klub, 2002. ISBN 80-242-0835-5.
5. HORÁČEK, Roman, Karel ČADA a Petr HAJN. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-417-9.
6. JALK, Ladislav. *Práva na označení a průmyslové vzory*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Metropolitní univerzita Praha, 2008. ISBN 978-80-86855-36-3.
7. JAMBOROVÁ, Jitka. *Maturitní otázky: hotelový a restaurační provoz*. Třebíč: Radek Veselý, 1999. ISBN 80-86376-03-6.
8. KIYOSAKI, Robert T. a Sharon L. LECHTER. *Co máte vědět, než začnete podnikat: 10 praktických lekcí, které by měl znát každý podnikatel o budování mnohamilionového byznysu*. Přel. J. Brázda. Praha: Pragma, 2006. ISBN 80-7349-009-9.
9. KORÁB, Vojtěch a Marek MIHALISKO. *Založení a řízení společnosti: společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-X.
10. KRÍŽEK, Felix a Josef NEUFUS. *Moderní hotelový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3868-0.
11. MERNA, Tony a Faisal AL-THANI. *Corporate Risk Managament*. 2nd ed. Hoboken: Wiley, 2008. ISBN 978-0-470-51833-5.
12. ORIEŠKA, Ján. *Technika služeb cestovního ruchu*. Přel. J. Čech. Praha: Idea Servis, 1999. ISBN 80-859-7027-9.
13. PALATKOVÁ, Monika et al. *Management cestovních kanceláří a agentur*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3751-5.

14. POILLOT-PERUZZETTO, Sylvaine a Pavel SVOBODA. *Evropské právo a podnik.* Praha: Linde, 2003. ISBN 80-720-1384-X.
15. RYGLOVÁ, Kateřina, Michal BURIAN a Ida VAJČNEROVÁ. *Cestovní ruch - podnikatelské principy a příležitosti v praxi.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4039-3.
16. SALAČ, Gustav. *Stolničení.* Praha: Fortuna, 1996. ISBN 80-716-8333-7.
17. SMETANA, František a Eva KRÁTKÁ. *Podnikání v hotelnictví a gastronomii: pro střední a vyšší hotelové školy.* Praha: Fortuna. ISBN 978-80-7373-054-3.
18. SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
19. SRPOVÁ, Jitka, Ivana SVOBODOVÁ, Pavel SKOPAL a Tomáš ORLÍK. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
20. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika.* 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-9069-6.
21. VÁCLAVÍKOVÁ, Martina. *První kroky v podnikání: jak si Maruška otevřela obchod s jahodami.* Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0013-1.
22. VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
23. VEBER, Jaromír et al. *Podnikání malé a střední firmy.* 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.
24. WESTWOOD, John. *How to write a marketing plan: Creating Success.* Fourth edition. London: Kogan Page, 2013. ISBN 978-0749467128.
25. ZADRAŽILOVÁ, Dana a Vladimíra KHELEROVÁ. *Management obchodní firmy.* Praha: Grada, 1994. ISBN 80-856-2372-2.

Webové zdroje

1. ASOCIACE HOTELŮ A RESTAURACÍ ČR. *Hotely a restaurace v ČR v roce 2010* [online]. 2011 [cit. 2014-05-22]. Dostupné z: <http://www.ahrcr.cz/cz/ke-stazeni/metodiky-a-dokumenty/hotely-a-restaurace-v-cr/hotely-a-restaurace-v-cr-v-roce-2010/details>
2. HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Oborová příručka příručka pro živnost: Hostinská činnost* [online]. 2008 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: http://www.socr.cz/file/1399/07_op_hostinska_cinnost.pdf
3. HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČR. *Komora pomáhá se získáním záruk a úvěrů* [online]. 2013 [cit. 2014-06-02]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/inmp/knihovna-informaci-pro-podnikani/regionalni-informace/kraje-cr/jihocesky-kraj-c/komora-pomaha-se-ziskanim-zaruk-a-uveru.aspx>
4. HOTELOVÁ ŠKOLA MARIÁNSKÉ LÁZNĚ. *Školní vzdělávací program: Číšník, Servírka* [online]. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: http://www.hotelovaskola.cz/dokumenty/SVP/SVP_Cisnik.pdf
5. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance* [online]. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010 [cit. 2014-05-31]. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=5p289uN-i18C&printsec=frontcover&hl=cs\" \l \"v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=5p289uN-i18C&printsec=frontcover&hl=cs\)
6. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Vyhlášení programu REVIT na podporu malých a středních podniků na léta 2014 až 2020* [online]. 2014 [cit. 2014-05-31]. Dostupné z: www.mpo.cz/dokument144286.html
7. PORADNA PRO PODNIKATELE NOVÉ FIRMY. *Jak začít podnikat* [online]. 2014 [cit. 2014-05-31]. Dostupné z: <http://www.jakzacitpodnikani.cz/jake-budou-dotace-pro-zacinajici-podnikatele-v-roce-2014/>
8. STŘEDNÍ ŠKOLA A VOŠ CESTOVNÍHO RUCHU. *Školní vzdělávací program: Číšník, servírka* [online]. 2009 [cit. 2014-05-28]. Dostupné z: <http://www.skolacrb.cz/PDF/SVP/Cesnik-Servirka.pdf>

9. ZÁKONY-CENTRUM.CZ. *Živnostenský zákon - č. 455/1991 Sb.* [online]. 1991 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zivnostensky-zakon>
10. ZÁKONY-CENTRUM.CZ. *Zákon č. 90/2012 o obchodních korporacích* [online]. 2014 [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-obchodnich-korporacich/cast-1>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Orientační nabídka poledního menu podle návrhu kuchaře.....	1
Příloha č. 2 Investiční náklady na zřízení restaurace U dvou	1
Příloha č. 3 Předpokládané provozní náklady v prvním roce podnikání	2
Příloha č. 4 Předpokládané tržby v prvním roce ve třech variantách	1
Příloha č. 5 Odhadované peněžní toky projektu v prvním roce podnikání.....	1

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ведомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14. července 2014

.....*Tereza Ryglová*.....

Tereza Ryglová

Příloha č. 1 Orientační nabídka poledního menu podle návrhu kuchaře

Pondělí

Polévka: Hrachová s opečenou houskou

- 1) Bramboráky plněné zeleninou
- 2) Kuřecí prsa se sýrovou omáčkou, opékané brambory
- 3) Hovězí pečeně s hříbkou, rýže

Úterý

Polévka: Hovězí vývar s játrovou rýží a nudlemi

- 1) Smažený sýr se šunkou, brambory, tatarská omáčka
- 2) Vepřová plec na houbách a smetaně, houskový knedlík
- 3) Vepřová kotleta na zeleném pepři, dušená rýže

Středa

Polévka: Tomatová s rýží

- 1) Smažené kapustové karbenátky, brambory s máslem
- 2) Pečené kuřecí stehno, rýže
- 3) Vepřové výpečky, špenát, bramborový knedlík

Čtvrtek

Polévka: Květáková

- 1) Kynuté knedlíky s jahodami sypané perníkem, cukr a máslo
- 2) Restované nudličky z vepřových jater se sázeným vejcem, hranolky
- 3) Pečená krkovička, selské zelí, restovaný bramborový knedlík

Pátek

Polévka: Gulášová

- 1) Rizoto se zeleninou, posypané jemně strouhaným parmezánem
- 2) Grilovaný fileť z lososa, brambory s máslem
- 3) Masové kuličky, rajská omáčka, houskový knedlík

Příloha č. 2 Investiční náklady na zřízení restaurace U dvou

Položka	Náklady (v Kč) *
REKONSTRUKCE BUDOVY	
Stavební práce	350 000
Topení + sanitární technika	250 000
Vzduchotechnika	300 000
Elektrická instalace	200 000
Malba	50 000
Podlahy	250 000
Úprava zahrady	80 000
Úprava plochy na parkoviště	70 000
VYBAVENÍ RESTAURACE	
Kuchyně včetně chladniček	300 000
WC	80 000
Interiér	700 000
MARKETING	
Webové stránky	5 000
Billboardy	40 000
Reklama v regionálním tisku	50 000
Reklama v rádiu	60 000
INVESTICE	2 758 000

*jedná se o zaokrouhlená čísla

Příloha č. 3 Předpokládané provozní náklady v prvním roce podnikání

Položka	První rok podnikání
Suroviny	
Nápoje celkem	220 000
Jídlo celkem	300 000
Provozní náklady	
Topení	30 000
Energie	30 000
Ostatní provozní náklady	20 000
Pohonné hmoty	20 000
Poplatky	
telefon, internet	20 000
rádio	2 400
TV	3 240
Mzdové náklady	
Mzdové náklady zaměstnanců	1 506 000
Mzdové náklady brigádníků	20 000
NÁKLADY	2 154 640

Příloha č. 4 Předpokládané tržby v prvním roce ve třech variantách

PRVNÍ ROK PODNIKÁNÍ	polední menu	jídlo ostatní	pivo	alko ostatní	nealko nápoje	akce opékání	hudební akce	akce salónek	CELKEM
Optimistická varianta	1 152 000	432 000	864 000	270 000	84 000	30 000	90 000	67 500	3 289 500
Pesimistická varianta	576 000	144 000	432 000	135 000	240 000	12 000	36 000	2 500	2 173 500
Střední varianta	864 000	288 000	604 800	180 000	288 000	180 000	63 000	45 000	2 512 800

Příloha č. 5 Odhadované peněžní toky projektu v prvním roce podnikání

Položka (v Kč)/Rok	První rok podnikání
Tržby	2 512 800
Provozní výdaje	
Suroviny vč. nápojů	520 000
Provozní náklady	125 640
Mzdové náklady zaměstnanců	1 506 000
Provozní výdaje celkem	2 151 640
PROVOZNÍ ZISK	364 160
Daně a pojištění podnikatelky¹	
Záloha na zdravotní a sociální pojištění	50 400
Doplatek sociálního a zdravotního pojištění	26 709
Doplatek daně	29 325
VÝDAJE CELKEM	2 258 101
Čistý peněžní tok (cash flow)	254 699

¹ Orientační výpočet podle daňové kalkulačky - počítáno pro OSVČ